

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES Y SU
IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA: GESTIÓN POR
CATEGORÍAS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

María Luisa López Hernández

Bajo la dirección de la doctora
María Francisca Blasco López

Madrid, 2005

ISBN: 84-669-2731-X

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**



**GESTIÓN POR CATEGORÍAS:
SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES
Y SU IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA**

TESIS DOCTORAL

Presentada por

MARÍA LUISA LÓPEZ HERNÁNDEZ

Dirigida por la

PROFESORA MARÍA FRANCISCA BLASCO LÓPEZ

MADRID 2004

*A la memoria de mis padres,
Emilio López Gómez y María Hernández Díez.*

*A la ciudad de Madrid,
A la calle Columela, al Retiro, a la Cibeles, al Paseo de Recoletos,
a la Universidad Complutense,
que formaron parte de mi infancia a través de los recuerdos de mi padre
y a la Ciudad Universitaria, al Colegio Mayor Mara, la Avda. Reina Victoria en
los que pase parte de los años felices de mi juventud.*

*Al profesor Guillermo Ramos,
Tutor de mi Tesis del Master y asesor de mi Trabajo de Ascenso al que admiro
profundamente por ser un “hombre de soluciones”.*

*A la Universidad de Carabobo de Venezuela,
por haberme brindado esta gran oportunidad.*

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, la Profesora María Francisca Blasco López, por su apoyo. A Alberto Morant Cimas, por haberme permitido acceder a herramientas importantes para desarrollar este trabajo y por su asesoría en el tema abordado por esta investigación.

A Alvaro Segovia de Kraft, Patricia Pedraz de ACNielsen, Carlos Picazo de Milenium y Eric Batty de Taylor Nelson Sofres que con gran paciencia me brindaron su tiempo y sus conocimientos desinteresadamente.

A Zacarías Martín de Servicios Centrales Informáticos de la Universidad Complutense por su trabajo.

A Manuel Torres de Conservas Ortiz, Martín de la Fuente Caneiro de Information Resources, Juan Luis Delso de JDA Group y todos aquellos que tuvieron la amabilidad de responderme a los cuestionarios.

A mis amigos y compañeros del Doctorado Beatriz Parra y Pedro Parejo siempre dispuestos a colaborar.

A mis dos hijos Asdrúbal Eduardo Romero López y Alejandro Javier Romero López por su ayuda y comprensión.

Por último, quiero agradecer de manera muy especial a mi amiga Carmen Martín por haberme recibido con los brazos abiertos en mi regreso a España y animarme a seguir adelante.

En Venezuela:

A mi hermano el Profesor Emilio López Hernández por sus sabios consejos.

A mis amigas, y compañera de trabajo la Profesora Fanny de Díaz y secretaria del departamento Xiomara Ruiz, por tenderme sus manos en todo momento.

A mis amigos Rosalba Núñez, Marisela Arrieta y Julio González que manifestándome siempre su cariño se encargaron de mis asuntos personales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN Y CONSIDERACIONES PRELIMINARES	1
1.2 OBJETIVOS	5
1.3 METODOLOGÍA EMPLEADA	6

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO II: TEORÍAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	10
2.1 TEORÍAS	10
2.1.1 LA ESCUELA CLÁSICA: TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	13
2.1.2 LA ESCUELA CUANTITATIVA: LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES Y LA CIENCIA ADMINISTRATIVA	15
2.1.3 LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS O ENFOQUE DE SISTEMAS.....	16

CAPITULO III: PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO EN ESPAÑA: INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	19
3.1 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	19
3.1.1 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO	19
3.1.2 ESTRUCTURA ACTUAL	21
3.1.3 ELEMENTOS CLAVES Y PRINCIPALES EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD	26
3.2 LA INDUSTRIA.....	28
3.2.1 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO	28
3.2.2 ESTRUCTURA ACTUAL	29
3.2.3 ELEMENTOS CLAVES Y PRINCIPALES EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD	31
3.2.4 SECTORES DE DROGUERÍA-LIMPIEZA Y PERFUMERÍA-HIGIENE	32
3.3 EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LA DISTRIBUCIÓN Y LA INDUSTRIA	35

CAPITULO IV: EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS EN GESTION POR CATEGORÍAS	38
4.1 EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS EN GESTIÓN POR CATEGORÍAS	38
4.2 EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	39

4.2.1 EN EL MUNDO.....	39
4.2.2 EN ESPAÑA	42
4.3 SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS	45

CAPITULO V: RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR, GESTIÓN POR CATEGORÍAS Y TRADE MARKETING 48

5.1 CAMBIOS EN EL MERCADO.....	48
5.2 RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR	49
5.2.1 PROCESO.....	53
5.2.2 TECNOLOGÍA	57
5.2.3 COSTES	58
5.2.4 BENEFICIOS.....	59
5.2.5 OBSTÁCULOS.....	59
5.3 GESTIÓN POR CATEGORÍAS	60
5.3.1 CATEGORÍA Y ROL	65
5.3.2 MODELO	71
5.3.3 PROCESO.....	74
5.3.4 RELACIONES DE COLABORACIÓN	87
5.3.5 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y TRADE MARKETING	89
5.3.6 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	96
5.3.7 BENEFICIOS.....	103
5.3.8 OBSTÁCULOS.....	104
5.3.9 RESULTADOS.....	105
5.3.10 FUTURO.....	106

CAPITULO VI: PREDICCIÓN-DECISIÓN EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS. SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES (DSS), MODELIZACIÓN Y SIMULACIÓN..... 108

6.1 PREDICCIÓN Y DECISIÓN	108
6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS DSS	112
6.3 MODELOS DE SIMULACIÓN.....	115
6.3.1 CONSTRUCCIÓN	118
6.3.2 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN	123
6.3.3 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DEL TIEMPO	131
6.3.4 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE SI EL PROCESO ES VISIBLE	132

6.3.5 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL HOMBRE	132
6.3.6 VALIDEZ	133
6.3.7 LIMITACIONES.....	135

CAPITULO VII: SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES (DSS) PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS EN EL MERCADO 136

7.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING.....	136
7.2 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE MARKETING	138
7.3 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS	138
7.3.1 ACNIELSEN	141
7.3.2 TAYLOR NELSON SOFRES	142
7.3.3 INFORMATION RESOURCES.....	143
7.3.4 MILENIUM	144
7.3.5 JDA GROUP.....	145
7.3.7 SOFTWARES DE INFORMACIÓN	149
7.3.8 DSS DE SURTIDO	151
7.3.9 DSS DE ESPACIO.....	152
7.3.10 DSS DE UBICACIÓN FÍSICA EN LA TIENDA	154
7.3.11 DSS DE PRECIOS, PROMOCIONES, PUBLICIDAD	154
7.3.12 DSS DE LANZAMIENTOS	156
7.4 MODELO CONCEPTUAL DE UN DSS PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS	157
7.4.1 SUBSISTEMA DE SELECCIÓN	159
7.4.2 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN	162
7.4.3 MODELO BVAR.....	163
7.5 DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DEL DSS DE ESPACIO MSA PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS	169
7.5.1 DESCRIPCIÓN	169
7.5.2 APLICACIÓN	175

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPITULO VIII: INVESTIGACIONES PRECEDENTES SOBRE GESTIÓN POR CATEGORÍAS..... 207

8.1 METODOLOGÍA DE LAS INVESTIGACIONES.....	207
8.2 IMPLANTACIONES DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS: RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	208

8.2.1 IMPLANTACIONES EN EL MUNDO.....	208
8.2.2 IMPLANTACIONES EN EUROPA	209
8.2.3 IMPLANTACIONES EN IRLANDA	209
8.2.4 IMPLANTACIONES EN FRANCIA	210
8.2.5 IMPLANTACIONES EN ESPAÑA, DANONE.....	211
8.2.6 IMPLANTACIONES EN ESPAÑA, GALLINA BLANCA PURINA	211
8.3 IMPLANTACIONES DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS: RESULTADOS CUALITATIVOS	212
8.3.1 IMPLANTACIONES EN CARREFOUR	212
8.3.2 IMPLANTACIONES EN SUPERMERCADOS PLUS FRESC.....	213
8.4 INVESTIGACIONES RELACIONADAS.....	214
8.4.1 CATEGORÍA Y CONSUMIDOR.....	214
8.4.2 EXPERIENCIAS CON DSS	215
8.4.3 ESTRATEGIAS DE LOS DETALLISTAS EN LOS LINEALES	219
8.4.4 RELACIONES ENTRE FABRICANTES Y DETALLISTAS	221

CAPITULO IX: FORMULACIÓN DE ENUNCIADOS A CONTRASTAR . 225

9.1 EL MÉTODO CIENTÍFICO.....	225
9.2 ESQUEMA HIPOTÉTICO DE LA INVESTIGACIÓN	227
9.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ESQUEMA HIPOTÉTICO	231

CAPITULO X: METODOLOGÍA Y FUENTES EMPLEADAS PARA LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 233

10.1 INVESTIGACIÓN	233
10.2 EMPRESAS DETALLISTAS Y FABRICANTES	233
10.2.1 FUENTE DEL ESTUDIO SOBRE DETALLISTAS Y FABRICANTES	234
10.2.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO SOBRE FABRICANTE Y DETALLISTAS	237
10.3 EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS..	239
10.3.1 FUENTE DEL ESTUDIO SOBRE EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS.....	239
10.3.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO SOBRE EMPRESAS QUE PROVEEN SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS	239

CAPITULO XI: CONTRASTACIÓN Y CORROBORACIÓN DE HIPÓTESIS	243
11.1 CONTRASTACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	243
11.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS BÁSICAS Y CORROBORACIÓN DE SUS RESPECTIVAS HIPÓTESIS TEÓRICAS ..	244
11.2.1 HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDAS A LA HIPÓTESIS TEÓRICA 1	244
11.2.2 HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDA A LA HIPÓTESIS TEÓRICA 2	260
11.2.3 HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDA A LA HIPÓTESIS TEÓRICA 3	271
CAPITULO XII:CONCLUSIONES Y ENUNCIADO NORMATIVO	293
12.1 CONCLUSIONES SOBRE LAS EMPRESAS QUE UTILIZAN GESTIÓN POR CATEGORÍAS	293
12.2 ENUNCIADO NORMATIVO	307
CAPITULO XIII:LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	309
13.1 LIMITACIONES	309
13.2 FUTURAS INVESTIGACIONES	310
BIBLIOGRAFÍA	313
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA CITADA:	313
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA NO CITADA:.....	324
ANEXOS	338
INDICE FIGURAS	418
INDICE TABLAS	419
INDICE VENTANAS	422

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN Y CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Desde los años noventa, la Administración por Categorías o Category Management (CM) o Gestión por Categorías, a la que de ahora en adelante nos referiremos como GpC, ha sido ofrecida como uno de sus servicios por las grandes empresas de investigación y por las empresas de desarrollo y comercialización de software, e implantada fundamentalmente por las empresas líderes fabricantes y distribuidoras de productos de gran consumo, debido a que estas dos últimas sufrieron un descenso en sus utilidades con la vieja forma de realizar los negocios en los que destacaba el “enfoque hacia el producto”, y se dieron cuenta de que el mejor camino para lograr solventar el problema que tenían era ofreciéndole mayor valor agregado a los consumidores en el punto de venta o “enfoque al consumidor”.

El descenso de las utilidades motivado principalmente porque los consumidores actuales son mucho más exigentes y, por tanto, más difíciles de satisfacer, la distribución es más concentrada y con un importante crecimiento de las ventas de los formatos de comercio del tipo tiendas de descuento (discount) y de las marcas del distribuidor, y al excesivo número de productos en el mercado lo que dificulta su manejo, llevó a visualizar a las empresas líderes fabricantes y detallistas que la solución estaba en gestionar a las categorías de productos como si se trataran de unidades estratégicas de negocios, y que contaban para lograrlo con importantes recursos tecnológicos informáticos que desde tiempo atrás venían desarrollando.

Como conclusión, los esfuerzos de las empresas líderes fabricantes y detallistas han sido exitosos, debido a que las experiencias de las implantaciones de GpC que se

han realizado han arrojado excelentes resultados y se los han confirmado, tal como asegura ECR Europa, creada en 1994, organización que agrupa a los ECR de los países europeos, es decir, que integra a todas las empresas europeas dispuestas a comunicarse y a colaborar entre sí para lograr una Respuesta Eficiente al Consumidor (REC) o Efficient Consumer Response al que de ahora en adelante nos referiremos como ECR.

La Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) en cuya sede en Barcelona está incorporada ECR España creada en 1995, señala que según ECR Europa la GpC puede aportar:

Aumento de ventas y margen bruto del 5% al 10%.

Aumento de la rentabilidad de inventario del 5% al 10%.

Disminución de inventarios del 10% al 20%.

Aumento de ventas por hora de trabajo del 2% al 5%.

Por otra parte, ECR Europa planteó en el año 1998 un modelo de GpC conformado por dos componentes esenciales: la estrategia y el proceso de desarrollo, y cuatro componentes facilitadores: objetivos y medidas de éxito, relaciones de colaboración, capacidades organizacionales y tecnología de la información.

El proceso de desarrollo de la GpC incluye estrategias y tácticas en surtidos, espacio, promociones, precios, publicidad y lanzamiento de nuevos productos para cada categoría de productos, por establecimiento y por zona, y para ello se utilizan herramientas informáticas que orientan en la toma de las decisiones de merchandising para cada categoría de productos, con la finalidad de aumentar los resultados financieros de las empresas involucradas y de ofrecer un mayor valor agregado al consumidor.

A pesar de la importancia de la GpC, se detectó que las medianas y pequeñas empresas fabricantes y distribuidoras experimentan actualmente una implementación del proceso muy lento, siendo las grandes empresas de productos de gran consumo las que la utilizan, como ya hemos mencionado anteriormente.

Por otro lado, la documentación consultada sobre GpC arrojó que existe poca que englobe todos sus aspectos, porque la mayoría plantea el concepto, objetivos, beneficios, obstáculos, opiniones de las empresas generadas por sus experiencias al implantarla, e investigaciones empíricas sobre los cambios en las estructuras organizativas que se ha originado con la GpC, y sobre las relaciones que se establecen en general entre fabricantes y detallistas ante los recientes cambios en el mercado, ya que estas últimas incluyen y tratan las originadas concretamente por la GpC de manera superficial, pero la documentación es muy limitada con respecto al "componente facilitador" de la GpC, referente a la tecnología de la información, y por tanto, sobre los programas que permiten simular facilitando la toma de decisiones o Sistemas de Soporte de Decisiones a los que de ahora en adelante nos referiremos como DSS.

Entendiéndose por DSS para GpC "aquellas herramientas informáticas que se alimentan de la información arrojada por los softwares de información, basadas en modelos, que son utilizadas para realizar predicciones apoyando la toma de decisiones en GpC, al permitir realizar simulaciones a través de un interface".

Adicionalmente, se encontró que los DSS que manejan directamente las empresas líderes fabricantes y detallistas de productos de gran consumo en España resuelven problemas aislados de merchandising de la categoría: surtido, espacio en el lineal y ubicación en la tienda, debido a que los DSS que involucran las variables de precios, promociones y publicidad considerando algunos las interacciones entre ellas, así como los de lanzamiento de nuevos productos, carecen de interfaces amigables con los encargados de la categoría, por lo que en su mayoría son difíciles de usar y requieren de grandes inversiones en personal capacitado y hardware siendo utilizadas fundamentalmente por las empresas de investigación de mercados.

La documentación existente sobre los DSS para GpC se restringe a la ofrecida por las empresas proveedoras de servicios de GpC (empresas de investigación de mercados y empresas de desarrollo y comercialización de softwares), por lo que se trata de una información muy comercial (web, catálogos) sobre los softwares que cada una comercializa, y el acceso a los cursos sobre como manejarlos y a obtener la licencia de su uso está bastante restringido a las empresas fabricantes y detallistas porque los precios son muy altos.

También se observó en los cursos sobre GpC impartidos por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), que ponen poco énfasis en las exposiciones sobre el componente facilitador que se refiere a la tecnología de la información del modelo de GpC.

Nuestro trabajo surge de la curiosidad de determinar qué programas de simulación de marketing utilizan actualmente las empresas y en qué medida facilitan su toma de decisiones. Para delimitar la investigación, se decidió estudiar los programas de simulación que utilizan las empresas para realizar GpC, lo que implicó el estudio previo del modelo de este proceso y su implementación hasta culminar con el estudio de su herramienta fundamental que es el DSS o software de espacio.

Esto condujo al planteamiento del ECR, que formula dos aspectos claramente identificados que son el "Reabastecimiento Continuo y Eficiente" y la "GpC".

Por tanto, este trabajo de investigación pretende ser un elemento de reflexión sobre la importancia de la tecnología de la información en la GpC, haciendo énfasis en la necesidad de disponer de información organizada sobre el consumidor, detallistas y mercado, y en la contribución de los DSS en la toma de decisiones de merchandising para la obtención de los objetivos empresariales.

También pretendemos propiciar la implementación de la GpC en las empresas fabricantes y distribuidoras que aun no lo han hecho y en la mejora del proceso de las que ya la utilizan, porque esta investigación refleja que solo sobrevivirán e incluso llegarán a ser líderes en el mercado aquellas empresas que mediante un equilibrio entre los recursos informáticos y los recursos humanos logren ofrecer mayor valor agregado a los consumidores en el punto de venta, y que el mejor mecanismo con el que cuentan actualmente es la GpC.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación es plantear el esquema hipotético para posteriormente contrastarlo y corroborarlo. Por tanto, los objetivos generales de este estudio son los que se exponen a continuación:

- Contrastar y corroborar el esquema hipotético de esta investigación, que al ser un objetivo muy general, vamos a especificarlo en los siguientes puntos.
- Plantear una visión general sobre GpC.
- Ofrecer una visión del funcionamiento de un DSS y de la estructura matemática del modelo en que se basa, que cumpla con los requerimientos exigidos por la GpC aplicada a productos de gran consumo.
- Evaluar la efectividad y el grado de utilización de la GpC, por las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la "gran distribución generalista" y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España.
- Identificar los DSS para GpC que se utilizan actualmente en España.
- Evaluar la efectividad y el grado de utilización de los DSS para GpC, por las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la "gran distribución generalista" y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España.

- Determinar en qué medida los DSS que gestionan el espacio en el lineal de una categoría o software de espacio facilitan las tomas de decisiones a los usuarios y analizar el modelo en el que se basan.

1.3 METODOLOGÍA EMPLEADA

Siguiendo el esquema de la investigación comercial planteado por Sanz de la Tajada (1974)¹⁰⁰, así como los pasos propuestos por WEIERS (1986)¹¹¹ para llevar a cabo una investigación y adaptándolos a las necesidades específicas de la realizada en este trabajo, lo primero que se realizó fue una investigación exploratoria del tema planteado mediante la cual se obtuvo una idea del trabajo a realizar. A continuación, se elaboró y ejecutó el siguiente plan.

1- Se formuló el problema de la investigación:

Se redactó a manera de pregunta y de la manera más precisa posible, para lograr definir concretamente lo que se deseaba obtener con la investigación.

En qué consiste, efectividad y utilización en España de la GpC, y cuáles son los DSS que utiliza, determinando en qué medida facilitan la toma de decisiones

De la investigación exploratoria previa se dedujo que lo que plantea el modelo de GpC es lo siguiente:

- Gestionar las categorías de productos como negocios individuales.
- Realizar la gestión en etapas.
- Utilizar métodos para llevar a cabo dichas etapas.
- Utilizar equipos humanos de diferentes especialidades.

- Establecer objetivos comunes para la categoría, con el objetivo de que todas las empresas involucradas puedan determinar si se logró el éxito deseado.
- Establecer relaciones de colaboración entre los diferentes equipos humanos.
- Crear estructuras organizacionales y capacitar a los empleados de manera adecuada en función de los requerimientos.
- Utilizar recursos tecnológicos que apoyen a los equipos humanos a tomar las decisiones.
- Obtener aumentos en la rentabilidad de las empresas involucradas.
- Satisfacer mejor al consumidor partiendo de la necesidad de conocerlo.

Por tanto, era evidente que para llevar a cabo la investigación, había que plantearse determinar si las empresas que realizaban GpC tomaban en cuenta lo mencionado.

2- Se establecieron las exigencias de la información:

Se requería encontrar información más completa sobre la GpC, determinar qué Teorías Administrativas aceptadas sustentaban "el porqué el proceso de la GpC permite la obtención de los objetivos empresariales", conocer más a fondo los tres tipos de empresas en España que participan en el proyecto de GpC: empresas proveedoras de servicios de GpC, empresas fabricantes y detallistas, e identificar y conocer los DSS que utilizan, con énfasis en el denominado DSS o software de espacio, que el estudio exploratorio había arrojado era la herramienta que por excelencia se utilizaba en la GpC.

Posteriormente, se planteó la necesidad de recaudar datos primarios de cada una de los tres tipos de empresas involucradas en la GpC, por tanto, había que preparar un listado de preguntas para tener una guía de cómo evaluar lo

mencionado que plantea el modelo de la GpC, adaptado a las características propias de cada una.

3- Se identificaron las fuentes de información necesarias:

Se recurrió a las siguientes fuentes de información secundaria.

- En la Biblioteca de la Universidad Complutense se consultó el catálogo Cisne (libros, artículos y tesis de la Complutense), las bases de datos: Compludoc, Econlit, ABI, Cindoc, Swets, Academic Search Elite, Rebiun y Teseo, a través de buscadores de Internet se buscó información relacionada con el tema, entre los que destacó Scirus por ser un buscador de información científica, las páginas web y folletos de los organismos de interés, y las ponencias recopiladas en los dossiers de los Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.
- Se consultó la revista IPMARK para obtener información de los institutos de investigación y softwares, porque ofrece una amplia información sobre las empresas que realizan servicios de marketing.
- Se consultó la revista Alimarket para obtener información sobre las empresas fabricantes y detallistas, porque ofrece una vasta información sobre los diferentes sectores de la industria y de la distribución que incluye las empresas que los conforman.

Por último, se determinaron las empresas en España a las que se les realizó una investigación descriptiva utilizando el método de encuestas, integradas por las empresas proveedoras de servicios de GpC (empresas de investigación de mercados y empresas de desarrollo y comercialización de softwares), las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la "gran distribución generalista", y las empresas fabricantes de productos de gran consumo que pertenecen a los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene, con la finalidad de delimitar la investigación.

- 4- Con los resultados arrojados por las consultas a las fuentes de información secundarias descritas se procedió a desarrollar el marco conceptual:

Quedando conformado por las Teorías Administrativas encontradas, la información de los tres tipos de empresas que en España participan o que potencialmente pueden participar en un proyecto de GpC, la información detallada de la GpC, la descripción del proceso predicción-decisión en la gestión de empresas, y finalmente con la identificación de los DSS que se utilizan en GpC y la demostración del manejo del DSS o software de espacio que permitió conocer el modelo en el que se basa y en qué medida facilita la toma de decisiones al usuario.

- 5- Se desarrolló la investigación empírica:

Al formular las hipótesis básicas y teóricas y ser debidamente contrastadas y corroboradas mediante la investigación descriptiva que se realizó a los tres tipos de empresas a través de encuestas, para finalmente exponer las conclusiones y enunciado normativo, limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO II

TEORÍAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.1 TEORÍAS

Este trabajo de investigación se apoya en tres teorías de la administración que constituyen los “conocimientos de fondo no problemático” de la misma, en virtud de que según MARTINEZ TERCERO (1999)⁶⁷ son aquellos enunciados *“constituídos por conocimientos teóricos ya corroborados por otros investigadores (o por el mismo, pero en otras investigaciones) y que han sido aceptados y, por tanto, no se cuestionan en la investigación en curso, pero que son utilizados (explícita o implícitamente) como apoyo a la misma”*.

La decisión de apoyar la investigación en estas tres teorías se originó porque la búsqueda de una teoría corroborada para sustentar “el porqué la GpC permite la obtención de los resultados empresariales” no dió resultado. Por tanto, trató de encontrarse una teoría de la administración aceptada que sustentara “el porqué el proceso de la GpC permite la obtención de los resultados empresariales deseados”.

El resultado fue que, según STONER y WANKEL (1989)¹⁰³ y MONTANA (2002)⁸⁰ existen varias teorías de la administración que ayudan a decidir cómo actuar para administrar mejor, pero que lamentablemente no existe todavía una “teoría general de la administración universalmente aceptada” que pueda aplicarse en todos los casos.

Como consecuencia, dichos autores opinan que esto obliga a conocer por lo menos las principales teorías de la administración representadas por tres escuelas y que se presentan a continuación en sucesión histórica, recordando que una de las definiciones más actuales de Administración es *“trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos, tanto de la organización como de sus miembros”*:

- La Escuela Clásica: consta de dos ramas que son la Teoría de la Administración Científica y la Teoría Clásica de la Organización.
- La Escuela de la Ciencia del Comportamiento.
- La Escuela Cuantitativa: La Investigación de Operaciones y la Ciencia Administrativa.

La tendencia en la evolución de las teorías administrativas es a integrar los pensamientos de las tres escuelas, surgiendo como consecuencia dos candidatas a ser teorías integradoras que son las siguientes:

- La Teoría General de Sistemas o Enfoque de Sistemas.
- El Enfoque de Contingencias.

Evolución de la Teoría de la Administración:

Las ideas de cada una de las tres escuelas no han sustituido las ideas de las que les preceden sino que incluso la tendencia es a superponerse, y siguen vigentes a pesar de las limitaciones propias y de las limitaciones impuestas por los conocimientos y condiciones de las épocas en que se desarrollaron, por ejemplo, en el caso de la Escuela Clásica se ignora la influencia del ambiente externo de las organizaciones porque este era muy predecible. Por tanto, en la actualidad las tres escuelas principales del pensamiento administrativo siguen conservando su importancia y siguen evolucionando.

La Escuela Clásica ha incorporado parte de las nuevas investigaciones producidas por la Escuela de las Ciencias del Comportamiento y la Escuela de las Ciencias Administrativas e incluso los enfoques más modernos de Sistemas y de

Contingencias, integrándolas en el marco básico de las cuestiones tradicionales propuestas por los escritores clásicos que no han perdido vigencia aunque hayan cambiado de orientación, porque planteamientos como la división del trabajo, etc. han llevado a reflexionar hasta que punto la especialización puede ser contraproducente para los valores y expectativas del empleado actual. A esta evolución de la Escuela Clásica se le conoce como Proceso Administrativo o Enfoque de Operaciones.

Algo similar ha sucedido con las otras dos escuelas que también tienden a asimilar los conceptos de las anteriores.

Lo explicado en los dos párrafos anteriores da la sensación de que las fronteras que separan a las tres teorías principales de la administración se han ido borrando con el tiempo, sin embargo no debe exagerarse en las semejanzas.

Por otro lado, los planteamientos más recientes representados por el Enfoque de Sistemas y el Enfoque de Contingencias se han desarrollado de tal manera que aportan pensamientos de gran utilidad sobre cómo administrar y quizás con el tiempo puedan integrar los pensamientos de las tres escuelas o quizás aparezca un nuevo enfoque que lo haga.

Sin embargo, mientras esta teoría única no aparezca, los gerentes deberán seguir decidiendo sobre qué teoría le ofrece la perspectiva idónea para su empresa en particular, comportamiento que se manifiesta en la vida real donde se observa que hay muchos administradores que integran algunas o todas las teorías, mientras que otros aplican una sola de las teorías a veces lamentablemente porque tienen un escaso conocimiento de las demás.

Por tanto, después de analizar el modelo de la GpC y su proceso de desarrollo (ver apartados 5.3.2 y 5.3.3 del capítulo V) se decidió que esta investigación puede ser

soportada por tres de estas teorías parciales de la administración: la Teoría de la Administración Científica de la Escuela Clásica, la Teoría de la Escuela de las Ciencias Administrativas y la Teoría General de Sistemas o Enfoque de Sistemas que se detallan en los siguientes apartados.

2.1.1 LA ESCUELA CLÁSICA: TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La Escuela Clásica incluye la Teoría de la Administración Científica y cuenta entre sus precursores con Robert Owen (1771-1858) y Babbage (1792-1871), su principal representante Frederick W. Taylor (1856-1915), y otros que hicieron aportaciones como Henry L. Gantt (1861-1919), y los esposos Lillian M. Gilbreth (1878-1972) y Frank B. Gilbreth (1868-1924).

Para comprender los planteamientos de esta teoría es conveniente recordar el significado de los términos productividad, eficacia y eficiencia. Peter Drucker, uno de los autores más prestigiosos en administración, entiende por máxima productividad el lograr el mayor rendimiento de una cantidad dada de insumo (productos divididos entre insumos). Adicionalmente, asegura que la eficacia es indispensable para una empresa por encima de la eficiencia, porque la eficacia es "identificar las cosas correctas que deben hacerse", es decir, es la capacidad de escoger los objetivos apropiados, mientras que la eficiencia es "cómo hacer las cosas correctas", es decir, es minimizar el costo de los recursos.

El precursor de esta teoría, Babbage, afirmó que los trabajos debían dividirse en tareas estandarizadas. Posteriormente, Taylor afirmó que una empresa sería rentable solamente si lograba la máxima productividad del trabajador y que para ello debía conseguirse que los empleados fueran más eficientes, por tanto, rediseñó las tareas sobre la base de estudios de tiempo, de movimiento y de determinar la manera más eficaz de hacerlas tomando en cuenta su combinación para el logro de

la tarea total. También consideró el pago a los trabajadores en función de la cantidad producida. A continuación, Gantt contribuyó en las áreas de programación y control hasta el punto que las gráficas de Gantt para programar el trabajo se utilizan todavía y propuso además del pago por pieza producida de Taylor un bono por producir por encima de lo esperado, siendo ambos sistemas de compensación todavía utilizados. El matrimonio Gilbreth mejoró notablemente la eficiencia del trabajo al reducir el número de movimientos necesarios para realizar una tarea mediante un proceso denominado simplificación del trabajo y además crearon un plan de tres posiciones para la promoción mediante el cual un empleado haría su trabajo actual, se entrenaría para ejecutar un trabajo inmediatamente superior y formaría a su sucesor.

En conclusión, se puede afirmar que la Teoría de la Administración Científica defiende que la productividad aumenta cuando:

- Un equipo realiza las tareas que conforman una operación o trabajo frente a cuando el mismo número de personas realizan las tareas en forma aislada (origen de las líneas de montaje modernas).
- Cuando se diseñan las tareas que conforman una operación o trabajo para identificar el método adecuado de realizarlas.
- Cuando se aplican técnicas de eficiencia sobre la base del estudio del tiempo y del movimiento que llevan las tareas que conforman una operación o trabajo.
- Cuando se aplican técnicas de eficacia sobre la base de la selección y capacitación de los empleados, porque la habilidad y el adiestramiento inciden en el planteamiento de los objetivos adecuados.

La limitación de la Teoría de la Administración Científica es fundamentalmente que consideró al trabajador como un ser puramente racional e interesado exclusivamente en sueldos más altos que lograría si era más productivo, y se olvidó de la necesidad del ser humano de lograr satisfacción realizando su trabajo.

2.1.2 LA ESCUELA CUANTITATIVA: LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES Y LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

Se origina al comienzo de la Segunda Guerra Mundial y surge como una necesidad de los británicos de sobrevivir, por ejemplo, tenían que desarrollar tácticas contra los submarinos, lo que los induce a crear los primeros equipos de Investigación de Operaciones (IO) conformados por matemáticos, físicos y otros científicos para resolver estos problemas logrando extraordinarios adelantos tecnológicos y tácticos.

Este modelo fue copiado por los norteamericanos cuando entraron en la guerra, siendo más tarde adoptado por las industrias.

Con los ordenadores los procedimientos de la Investigación de Operaciones fueron formalizados constituyéndose la Escuela de la Ciencia Administrativa, y hoy se aplica, cuando la gerencia convoca a un grupo de especialistas de distintas disciplinas para que la oriente en la solución de un problema: el equipo de especialistas construye un modelo matemático que representa el problema y lo manipula variando las variables de entrada y evaluando los efectos en los resultados, lo que les permite ofrecer al gerente un planteamiento racional para la toma de la decisión.

Posteriormente, al aplicarse la Investigación de Operaciones a muchos de los problemas sobre todo del sector manufacturero, surgieron técnicas nuevas como la propuesta por Herbert Simon que nació en 1916, y que estudió el proceso de la información y su relación con la toma de decisiones descubriendo que los gerentes casi nunca tenían acceso a la información perfecta y que por ello lograba resultados satisfactorios pero no óptimos, llamando al proceso "satisfaciente". Por tanto, reemplazó el modelo humano económico de toma de decisiones por el concepto de "racionalidad limitada" reflejando de esta manera las limitaciones de una administración real, por lo que fue honrado en 1978 con el Premio Nobel de Economía.

La Investigación de Operaciones, al ser adaptada a los problemas administrativos, partía de dos suposiciones:

- Todos los problemas que caracterizan a un sistema se pueden resolver aplicando el método científico.
- Estos problemas pueden resolverse mediante ecuaciones matemáticas que representen al sistema.

Proponiendo los siguientes pasos a seguir:

- Se observa el sistema en el que existe un problema.
- Se construye el modelo matemático que representa al sistema y que describe las interrelaciones entre las variables que conforman el sistema.
- El modelo matemático se emplea para hacer deducciones sobre el sistema, bajo ciertas condiciones supuestas.
- Se pone a prueba el modelo matemático, mediante experimentos que permiten analizar si el sistema en la vida real actúa como se dedujo bajo las condiciones dadas.

La Teoría de la Ciencia Administrativa ha logrado grandes aplicaciones en las empresas en cuanto al desarrollo de estrategias de los productos, mantenimiento de los niveles adecuados de inventarios, etc., pero presenta limitaciones en cuanto al aspecto humano, siendo por tanto de gran utilidad exclusivamente en las actividades de las empresas de planeación y control y no en las referentes a la organización y dirección.

2.1.3 LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS O ENFOQUE DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas o Enfoque de Sistemas que surge en los años noventa, concibe a la organización como un sistema unitario conformado por partes

interrelacionadas, que forma parte de un ambiente externo más amplio. Es decir, los gerentes deben integrar los departamentos de toda la empresa mediante la comunicación entre ellos, y con frecuencia, comunicarse también con los representantes de otras empresas.

El vocabulario empleado por esta teoría que está siendo empleado en el lenguaje de la administración es el siguiente:

Subsistema: partes de un sistema global. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una empresa, la empresa puede a su vez ser un subsistema de una industria, la industria es un subsistema de la economía nacional, la cual es un subsistema de la economía mundial.

Sistemas abiertos y cerrados: un sistema es abierto si interactúa con su ambiente y es cerrado si no lo hace. Todas las empresas interactúan con su ambiente, pero lo hacen de forma variable.

Sinergia: entre las partes interrelacionadas de un sistema como son los diferentes departamentos de una empresa, debe existir sinergia o cooperación, porque genera más productividad que si actúan aisladamente.

Frontera del sistema: un sistema posee una frontera que lo separa de su medio ambiente, siendo la frontera más o menos flexible.

Flujo: un sistema tiene flujos de información, materiales y energía que constituyen los insumos y que salen en forma de productos (bienes o servicios).

Retroalimentación: es el sistema de control de los sistemas, los resultados de las operaciones de las empresas son enviados a las personas adecuadas u ordenadores para ser evaluados y, de ser necesario, corregidos.

Por tanto, el Enfoque de Sistemas plantea lo siguiente:

- La organización debe concebirse como un sistema unitario compuesto de partes interrelacionadas donde hay sinergia, de manera tal que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a todas las demás, lo que implica que debe haber comunicación.
- La organización debe considerar que forma parte de un ambiente externo más amplio con el que interactúa, es decir, es un sistema abierto, lo que se traduce que deben comunicarse con los representantes de otras empresas.
- En la organización debe existir control mediante la evaluación de los resultados del trabajo y ajustes de los mismos si fuera necesario, a través de la retroalimentación de esos resultados a las personas indicadas.

En conclusión, la Teoría General de Sistemas ofrece la ventaja con respecto a las teorías de las tres escuelas de pensamiento administrativo, que no se concentra exclusivamente en los aspectos internos de la organización sino que toma en cuenta los cambios del medio ambiente, proporcionando un marco de referencia dentro del cual se pueden planear acciones y predecir las consecuencias, así como entender las consecuencias no previstas que puedan presentarse.

En nuestros tiempos los cambios en el mercado, como las actitudes de los consumidores, de la economía, la evolución de la competencia, etc., han tenido efectos decisivos en las organizaciones y en sus estrategias administrativas, por tanto, la capacidad de predecir, comprender y adaptarse a estos cambios de parte de las empresas puede ser un aspecto decisivo para su supervivencia.

Por tanto, los partidarios de esta teoría piensan que asimilará los conceptos de las otras escuelas hasta ser la dominante porque es la orientación integradora buscada, o que terminará por convertirse en una escuela bien definida.

CAPÍTULO III

PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO EN ESPAÑA: INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

3.1 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

De estas empresas, las que pertenecen al sector de "gran distribución generalista" que presentan formatos de comercio del tipo hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y autoservicios son de gran interés para este trabajo, porque la investigación que se plantea correspondiente a los detallistas, con la finalidad de investigar qué empresas y/o grupos "utilizan GpC y cuáles son los DSS que manejan", se realiza en este sector. Incluye las grandes cadenas de detallistas distribuidoras de productos de gran consumo (entre los que se encuentran los de droguería-limpieza y perfumería-higiene), pioneras en la adopción del proceso de la Gestión por Categorías (GpC) y con una importante facturación dentro del total de la distribución de productos de gran consumo (ver apartados 10.1 y 10.2 del capítulo X).

3.1.1 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO

La función de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo.

En los últimos años en España la distribución está experimentando ciertas tendencias entre las cuales destacan la concentración, la especialización, la

diversificación, la internacionalización, el incremento del tamaño de los locales, el empleo de nuevas fórmulas comerciales, la creciente importancia de la tecnología y el gran crecimiento del autoservicio.

- **Concentración:** cada vez un menor número de empresas realiza la mayor parte de las ventas, los supermercados independientes fueron eliminados por las pequeñas cadenas locales de supermercados, estas a su vez fueron compradas por las cadenas regionales y muchas de estas cadenas regionales han sido absorbidas por grupos nacionales e internacionales. La concentración trae como ventaja el que al comprar grandes cantidades consiguen precios menores y le permite ofrecer precios competitivos. Un ejemplo de concentración es el caso de Pryca y Continente que se unieron para formar parte del Grupo Carrefour a finales del año 1999.
- **Especialización:** la mayoría de las tiendas ya no venden todos los productos como sucedía anteriormente, actualmente muchas se dedican a la venta exclusiva de un tipo de producto e incluso dentro de un mismo tipo de productos se especializan en una de sus variantes. Un ejemplo de especialización son las grandes superficies de la tienda de deporte Decathlon.
- **Diversificación:** los grandes grupos de distribución ya no poseen una sola cadena de distribución, sino que pueden ser propietarias de varias cadenas que incluso pueden ofrecer imágenes muy distintas y dirigirse a diferentes grupos poblacionales. Por ejemplo, Carrefour es propietaria de los supermercados Champion y de las tiendas de descuento Dia.
- **Internacionalización:** muchos de estos grandes grupos de distribución están extendiéndose a otros países. La internacionalización permite ofrecer precios competitivos al comprar grandes cantidades, los departamentos centrales y las campañas de promoción y publicidad tienen un menor coste por tienda, etc. Por ejemplo, Carrefour tiene tiendas en varios países europeos.
- **Incremento de los tamaños de los locales:** se ha observado cierta tendencia al aumento de los tamaños de los locales, aunque últimamente se aprecia una marcada preferencia de los consumidores hacia las tiendas de conveniencia y los supermercados en detrimento de los hipermercados, que se abrieron en Barcelona en el año 1973.

- Nuevas fórmulas comerciales: las ventas por Internet, que constituyen un nuevo sistema de distribución comercial que no necesita un punto de venta físico, han evolucionado aunque más lentamente de lo esperado.
- Tecnología: la utilización de códigos de barras y de sistemas para leerlos ha permitido conocer los productos vendidos y los que se han comprado a los proveedores y por tanto saber en cada momento las existencias. Por otro lado, la utilización de sistemas estandarizados de comunicación a través de los ordenadores entre las tiendas, los almacenes y fabricantes han facilitado la gestión de la distribución y la disminución de costes.
- Autoservicio: la generalización de este sistema mediante el cual el cliente selecciona los productos y el mismo los lleva a las cajas registradoras para pagarlos ha incrementado la importancia del punto de venta: de los envases de los productos, de las etiquetas, de la organización del lineal en que se encuentran, etc., lo que le ha dado poder a los detallistas que son los dueños de las tiendas.
- Tendencia a prescindir de los mayoristas: la ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT (1999)⁸⁵, señala que el Comité de funcionamiento de ECR asegura que en general en Europa existe una tendencia a prescindir de los mayoristas en la cadena de distribución y a subcontratar a proveedores de servicios logísticos, debido a que los grandes fabricantes y detallistas sienten que es la manera de absorber los beneficios que obtenían los mayoristas y de lograr una distribución más rápida, flexible, barata y de mejor calidad.
- Plataformas de acopio: los grandes detallistas están creando plataformas de acopio desde las cuales distribuyen los productos a sus tiendas.

3.1.2 ESTRUCTURA ACTUAL

Dentro de la distribución, PALOMARES (2000)⁸⁷ define el comercio minorista o detallista como el intermediario que vende directamente al consumidor,

comunicándose por un lado con los fabricantes y mayoristas (cuando estos últimos existen en el canal de distribución) y, por el otro lado, con el consumidor final, esto último lo ubica en una posición privilegiada para conocer al comprador.

Los criterios de clasificación de los detallistas que disponen de tiendas para exponer y vender sus productos son los siguientes:

- **Grandes almacenes:** son superficies de gran tamaño que poseen muchos departamentos y, por tanto, muchas secciones divididas en varias plantas en un mismo edificio, prestan un servicio de alta calidad y muy completo como el de asistencia pre-venta y post-venta, financiación de las compras, entregas a domicilio, etc. Por ejemplo, los almacenes de El Corte Inglés.
- **Hipermercados:** son superficies de venta que superan los 2.500 m², que adoptan el sistema de autoservicio, con un gran número de secciones lo que les permite ofrecer una amplia variedad de surtido conformada por un gran número de referencias y donde su propia marca tiene un gran peso. Prestan gran variedad de servicios como aparcamiento propio, horario de venta prolongado, financiación de las compras, entrega a domicilio. Suelen estar ubicados a las afueras de la ciudad y a veces ofrecen una atracción comercial importante por la oferta comercial que los rodea. Por ejemplo, Alcampo, Carrefour, Hipercor, etc.
- **Comercio especializado:** dentro de los cuales conviven tres tipos, el pequeño comercio especializado que vende de la forma tradicional y que ofrecen pocos servicios como las zapaterías, droguerías, perfumerías, etc.; las grandes superficies especializadas o Category Killer que adoptan generalmente el sistema de autoservicio y que disponen de pocas secciones pero cada una con gran cantidad de referencias ofreciendo buenos servicios como Kiabi en textil, L&M en bricolaje, etc., y el comercio ultra especializado que dispone de una sola sección con muchas referencias conformados por todas o casi todas las que existen en el mercado y con servicios de asistencia pre-venta y post-venta cualificados como por ejemplo las tiendas de golf.
- **Supermercados:** son superficies de venta inferiores a 2.500 m² que se dividen en tres tipos, los pequeños entre 100 y 399 m², los medianos entre 400 y 999

m² y los grandes entre 1000 y 2.499 m², adoptan el sistema de autoservicio y el número de secciones oscila entre 12 y 16 lo que les permite disponer de una variedad de surtido que satisface las necesidades de compras diarias, algunos de ellos comercializan sus propias marcas y ofrecen un buen nivel de servicios. Por ejemplo, Supermercados Champion, Supermercados El Corte Inglés, etc.

- Tiendas de descuento (discount): su superficie de ventas oscila entre 300 y 2500 m² dependiendo de su ubicación urbana, céntrica o periférica y adoptan el régimen de autoservicio. Tienen políticas de surtido sobre la base de ofrecer productos económicos y comercializan fundamentalmente su propia marca, ofreciendo un nivel de servicios muy bajo. Por ejemplo, las cadenas Dia, Lidl Supermercados y Plus Supermercados.
- Tiendas de conveniencia: pequeños establecimientos en régimen de autoservicio que permanecen abiertos la mayor parte del día y algunos las 24 horas, ofrecen un surtido amplio pero conformado por pocas referencias, siendo sus precios más bien elevados y el nivel de servicios con tendencia a bajo excepto por el amplio horario de ventas. Por ejemplo, los Open Cor del Corte Inglés, los Vips, etc.
- Autoservicios (cash & carries): son tiendas con una superficie de ventas menor de 100 m², generalmente venden productos de alimentación y/o droguería, han adoptado el sistema de autoservicio, tienen una política de surtido en función del espacio físico disponible, ofrecen precios moderados y un nivel de servicios más bien bajo.
- Comercio tradicional: son tiendas donde la mercancía la suministra a los clientes un dependiente, ofrecen variedad de productos pero pocas referencias y servicio personalizado. Por ejemplo, las tiendas de ultramarinos de los barrios.

En España, dentro de la distribución organizada de productos de gran consumo, como se muestra en la Tabla 3.1, existe el segmento de la distribución con base alimentaria conformado por más de 900 compañías de las cuales ALIMARKET (2003)⁶ ha realizado cálculos sobre un total de 745 empresas, y el segmento de los

distribuidores especializados de “no alimentación” de los cuales ALIMARKET (2003)⁵ ha contabilizado 492 empresas:

- El segmento de la distribución especializada de productos de gran consumo de “no alimentación” (droguería y limpieza, perfumería e higiene, bricolaje, textil, etc.) contabilizada por Alimarket, finalizó el año 2002 con unas ventas del orden de 23.682 millones de euros como se ilustra en la Tabla 3.1. Lo que representa un incremento del volumen del negocio con respecto al año anterior en un 9,5%, correspondiendo el 17,3% de esta cantidad a ingresos de compañías extranjeras. Concretamente la distribución textil y la distribución de droguería y perfumería son los que han experimentado los mayores crecimientos con un 16,6% y un 16,3% respectivamente.
- Las 745 empresas contabilizadas por Alimarket que pertenecen al segmento de distribución con base alimentaria, alcanzaron en el 2002 unas ventas conjuntas que rozan los 50.300 millones de euros como se ilustra en la Tabla 3.1, lo que representa un incremento de las ventas del 10,9% con respecto al año anterior (los operadores con capital mayoritariamente nacional lograron un incremento de sus ventas en un 14% frente al 6,5% que crecieron los grupos foráneos), correspondiendo una facturación del 60,1% para el conjunto de sociedades españolas y del 39,9% para las extranjeras.

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO	Nº DE EMPRESAS	VENTAS EN EL 2002 (millones de euros)
Distribución con base alimentaria	745	50.298,98
Distribución especializada de “no alimentación”	492	23.681,78

Fuente: Informes Anuales de Alimentación y “No Alimentación”, Alimarket, 2003

TABLA 3.1

Distribución de productos de gran consumo

La estructura de estas 745 empresas y/o grupos es de 726 empresas españolas, 2 empresas con capital extranjero menor del 50%, y 17 empresas con capital extranjero mayor o igual al 50% como se ilustra en la Tabla 3.2.

RANKING	Nº DE EMPRESAS			VENTAS EN EL 2002 (millones de euros)		
	EXTRANJERAS	EXTRANJERAS	ESPAÑOLAS	EXTRANJERAS	EXTRANJERAS	ESPAÑOLAS
	< 50	≥50		< 50	≥50	
1 a 50	1	13	36	99,23	19.877,78	24.233,80
51 a 100	1	-	49	40,96	-	2.551,38
101 a 200	-	1	99	-	32,00	1.726,60
201 a 300	-	-	100	-	-	681,22
301 a 400	-	1	99	-	5,00	425,03
401 a 500	-	2	98	-	5,00	261,88
501 a 745	-	-	245	-	-	359,09
1 a 745	2	17	726	140,19	19.919,78	30.239,01

Fuente: Informe Anual de Alimentación, Alimarket, 2003

TABLA 3.2

Estructura de las principales empresas y/o grupos de la Distribución con Base Alimentaria

De estas 745 empresas, 100 empresas y/o grupos operan en el sector de "gran distribución generalista", porque venden además de productos del sector de alimentación productos del sector de "no alimentación": droguería y limpieza, perfumería e higiene, textil, menaje y bazar, etc., finalizaron el año 2002 con unas ventas conjuntas de 46.620 millones de euros, lo que representa el 92,7% del segmento de la distribución organizada de productos de gran consumo con base alimentaria contabilizada por Alimarket.

3.1.3 ELEMENTOS CLAVES Y PRINCIPALES EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD

Aunque son muchos los factores que diferencian a unos detallistas de otros los elementos claves que los distinguen son:

- El nivel de servicio: que va desde un nivel casi nulo de servicio como el ofrecido por las tiendas de descuento, hasta un nivel de servicios muy alto y cualificado como el de las tiendas especializadas.
- Las dimensiones del surtido: que va desde surtido amplio y poco profundo como el que ofrecen las tiendas de conveniencia, hasta una sola variedad de surtido pero muy profundo como el que ofrecen las tiendas ultra especializadas.

ALIMARKET (2003)⁵ señala que las principales empresas detallistas de productos de gran consumo en el año 2002 en función de su desarrollo son las siguientes:

- En el segmento de la distribución especializada de productos de gran consumo de “no alimentación” destaca el desempeño de los almacenes El Corte Inglés, y se observa que la distribución de droguería-perfumería ha experimentado un importante desarrollo por la entrada de las empresas Marionnaud y Dapargel, que la distribución textil sigue pujante y en manos de los grupos ya internacionales Inditex, Mango y Cortefield, mientras que en la distribución de bricolaje se produjo la fusión de los Grupos Leroy Merlin y Aki Bricolaje generándose así el primer operador del sector a nivel nacional.
- Dentro del sector de la “gran distribución generalista” destacan como principales empresas las 10 primeras, que facturan 31.977 millones de euros lo que representa el 69% de las ventas del total del sector, siendo las que se ilustran a continuación en la Tabla 3.3.

EMPRESA	VENTAS EN EL 2002 (millones de euros)
Centros Comerciales Carrefour, S.A.	7.394,46
Mercadona, S.A.	5.377,56
Grupo Eroski	4.680,33
Hiperco, S.A.	3.100,00
Dia, S.A.	2.804,64
Alcampo, S.A.	2.686,59
Ahold (Grupo)	2.000,00
Caprabo (Grupo)	1.835,00
Lidl Supermercados, S.A.	1.050,00
Makro Autoservicio Mayorista, S.A.	1.048,00
SUMA	31.976,58

Fuente: Informe Anual de "No Alimentación", Alimarket, 2003

TABLA 3.3

Principales empresas y/o grupos de la Gran Distribución Generalista

En el año 2002 se observó la progresión espectacular de Mercadona tanto en ventas como en expansión consiguiendo quitarle al Grupo Eroski la segunda posición en el ranking de ventas, a pesar de ello, este último experimentó una buena trayectoria expandiéndose a nivel nacional, al igual que Caprabo, que compró Enaco, Nekea y en el año 2003 a supermercados AlCosto, y también Miquel Alimentacio Grup adquirió Dilcasa. Por otro lado, entre los foráneos se observó la reducción del negocio del Grupo el Árbol por su grave crisis financiera, Ahold presenta una gran crisis internacional que incluye a la filial española, Carrefour parece haber cerrado la etapa de fusiones y estar dedicado a crecer, y la pujanza del segmento descuento íntegramente dominado por multinacionales.

Adicionalmente, según ACNIELSEN (2003)⁴ las ventas de droguería-limpieza y perfumería-higiene en el año 2002 fueron de 6.626 millones de euros. Detectándose que los supermercados refuerzan su liderazgo en la venta de productos de

droguería-limpieza donde alcanzan una cuota de mercado del 52,2% frente a las tiendas especializadas que solo logran el 13,2%, no sucediendo lo mismo, en la venta de productos de perfumería-higiene donde alcanzan una cuota del 31,1% frente al 46% logrado por las tiendas especializadas. Por otro lado, los hipermercados realizan el 25,1% de las ventas de droguería-limpieza y el 20,3% de las ventas de perfumería-higiene.

Las marcas de la distribución en droguería-limpieza acapararon el 27% de la cuota de mercado frente a solo el 8,3% en perfumería-higiene en el año 2002, y ACNIELSEN (2004)³ asegura que se incrementó la cuota de mercado de las marcas de distribución a 29,8% en droguería-limpieza frente al 9,5% en perfumería-higiene en el 2003.

3.2 LA INDUSTRIA

De estas empresas, las que pertenecen a los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene son de gran interés para este trabajo, porque la investigación que se plantea correspondiente a los fabricantes con la finalidad de investigar que empresas y/o grupos "utilizan GpC y cuales son los DSS que manejan" se realiza en estos sectores, debido al peso de su facturación y a que fabrican productos de gran consumo que son distribuidos comúnmente por los detallistas que pertenecen a la "gran distribución generalista" (ver apartados 10.1 y 10.2 del capítulo X).

3.2.1 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO

La función de la industria es el conjunto de actividades que permiten la fabricación de los productos que posteriormente serán distribuidos y consumidos.

La industria de productos de gran consumo en España ha sufrido un acelerado proceso de concentración, aunque mucho menor que la distribución, atenuándose el elevado grado de atomización que la sigue caracterizando, y de internacionalización porque muchas de las empresas y/o grupos que la conforman están extendiéndose a otros países.

3.2.2 ESTRUCTURA ACTUAL

En la industria en España, los fabricantes de productos de gran consumo están divididos en dos grandes grupos:

- El segmento de bebidas y alimentación que constituyen el primer sector de la industria manufacturera española.
- El segmento de "no alimentación" del cual ALIMARKET (2003)⁵ ha contabilizado 911 empresas.

Las 911 empresas contabilizadas por Alimarket que pertenecen al segmento de "no alimentación", alcanzaron en el 2002 unas ventas conjuntas que rozan los 22.158,57 millones de euros lo que representa un incremento del 6,9% con respecto al año anterior, correspondiendo una facturación del 44,7% para el conjunto de sociedades españolas, del 52,5% para las que cuentan con un capital foráneo igual o superior al 50%, y del 2,8% para las que poseen una menor participación del capital extranjero.

Está conformado por los sectores que se ilustran a continuación en la Tabla 3.4, donde se observa el número de empresas y las ventas que corresponden a cada sector.

SECTOR	Nº DE EMPRESAS	VENTAS EN EL 2002 (millones de euros)
Celulosa	57	2.542,50
Droguería y Limpieza	172	3.374,04
Juguetes	92	1.724,35
Menaje y Bazar	252	4.155,67
Perfumería e Higiene	178	5.010,03
Pinturas	44	689,28
Textil	116	4.662,7
SUMA	911(*)	22.158,57

(*) Los datos de varias empresas repiten en diferentes sectores

Fuente: Informe Anual de "No Alimentación", Alimarket, 2003

TABLA 3.4

Ventas de la Industria de "No Alimentación" por sectores

De las 911 empresas y/o grupos, la estructura de las 903 principales está conformada por 701 empresas españolas, 10 empresas con capital extranjero menor del 50%, y 192 empresas con capital extranjero mayor o igual al 50% como se ilustra en la Tabla 3.5.

RANKING	Nº DE EMPRESAS (2002)		
	EXTRANJERAS < 50	EXTRANJERAS ≥50	ESPAÑOLAS
De 1 a 50	1	30	19
De 51 a 100	1	29	20
101 a 200	3	37	60
201 a 300	2	30	68
301 a 400	2	24	74
401 a 500	-	19	81
501 a 903	1	23	379
1 a 903	10	192	701

Fuente: Informe Anual de "No Alimentación", Alimarket, 2003

TABLA 3.5

**Estructura de las empresas y/o grupos de la Industria de
 "No Alimentación"**

3.2.3 ELEMENTOS CLAVES Y PRINCIPALES EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD

En función de los nuevos cambios en el mercado que se han generado en los últimos años como el incremento de los esquemas de autoservicio, consumidores más informados, consumidores que compran por categoría y no por marca, importancia del punto de venta que está en manos del detallista, los productos se fabrican y venden en función de la demanda, etc.

Los elementos claves que distinguen a los fabricantes de los productos de gran consumo en la actualidad son los siguientes:

- Su capacidad de ofrecer un producto con valor agregado que se venda solo, es decir, preocupación no solo de la calidad del producto, sino del diseño del envase y de la etiqueta, de su ubicación en el lineal, de que no sufran roturas de stock que generen pérdida de ventas, etc.
- Su capacidad de ofrecer a los intermediarios además del bien físico un servicio de calidad a través de personal cualificado, para conocer las necesidades, deseos, preferencias y opiniones de sus clientes, realizando un seguimiento continuo del comportamiento de los productos en el punto de venta que les permita visualizar las oportunidades y amenazas del mercado.

ALIMARKET (2003)⁵ señala que en el año 2002 las principales empresas fabricantes de productos de gran consumo de “no alimentación” en función de su desarrollo en cada sector son las que se muestran en la Tabla 3.6 (excepto los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene que se ilustran en el apartado 3.2.4).

SECTORES	EMPRESAS	VENTAS 2002 (millones de euros)
Celulosa	Arbora & Ausonia, S.L.	618,42
Celulosa	Grupo Empresarial Ence, S.A. (consolidado)	396,86
Celulosa	Kimberly-Clark, S.L.	301,51
Juguetes y regalos	Sony Computer Entertainment España, S.A.	254,00
Juguetes y regalos	Famosa (Fabr. Agrup. Muñecas de Onil, S.A.)	182,80
Juguetes y regalos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	182,40
Menaje y bazar	Philips Ibérica-División Cial. Alumbrado	171,28
Menaje y bazar	Cegasa (grupo)	169,19
Menaje y bazar	Lladro Comercial, S.A. (Grupo)	160,00
Pinturas	Industrias Titan, S.A.	100,78
Pinturas	Akzo Nobel Coatings, S.A.	63,86
Pinturas	Barnices y Pin. Modernas, S.A. (Barpimo)	55,14
Textil	Industrias y Confecciones, S.A. (Induyco)	474,80
Textil	Burberry Spain, S.A.	223,40
Textil	Pikolin, S.A.	180,30

Nota: no incluye los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene

Fuente: Informe Anual de "No Alimentación", Alimarket, 2003

TABLA 3.6

Principales empresas del Segmento de la Industria de "No Alimentación"

3.2.4 SECTORES DE DROGUERÍA-LIMPIEZA Y PERFUMERÍA-HIGIENE

Sector de Droguería-Limpieza: el sector de droguería y limpieza integra a los fabricantes de productos para lavar ropa, lavavajillas, limpiadores del hogar, útiles de limpieza, papel y desechables del hogar, y otros productos del hogar como ambientadores, insecticidas y productos para el calzado.

ALIMARKET (2003)⁵ ha contabilizado 172 empresas en este sector que han arrojado en el año 2002 unas ventas del orden de 3.374,04 millones de euros como se mostró en la Tabla 3.4.

El año 2002 fue muy positivo para este sector porque alcanzó un crecimiento del 4% con respecto al ejercicio anterior, pese a ser un sector maduro y con un alto grado de penetración por hogares.

Destaca que las ventas agregadas de las cinco primeras empresas del sector entre las que se incluye una española por primera vez en varios años e ilustradas en la Tabla 3.7, representan el 53,5% de las ventas del sector, lo que indica que existe una alta concentración en el volumen de ventas.

EMPRESAS	VENTAS EN EL 2002 (millones de euros)
Reckitt Benckiser España, S.L.	514,53
Procter & Gamble España, S.A.	494,28
Henkel Ibérica (Div. De limpieza)	339,17
Cruz Verde-Legrain (Div. Sara Lee/D.E.)	315,96
Persan, S.A.	140,28
SUMA	1.804,22

Fuente: Informe Anual de "No Alimentación", Alimarket, 2003

TABLA 3.7

Principales empresas del Sector de Droguería-Limpieza

Por otro lado, entre las 50 primeras empresas del sector hay 19 empresas con capital extranjero y 31 empresas nacionales, acaparando las primeras el 73,6% de la cifra del negocio total.

Sector de Perfumería-Higiene: el sector de perfumería e higiene integra a los fabricantes de productos del cabello, del afeitado, higiene personal, apósitos y pañales, belleza personal que incluye colonias y perfumes, cosmética y productos solares.

ALIMARKET (2003)⁵ ha contabilizado 178 empresas en este sector que han arrojado en el año 2002 unas ventas que han superado levemente los 5.000 millones de euros como se mostró en la Tabla 3.4.

En el año 2002 este sector logró un crecimiento del 9% con respecto al ejercicio anterior.

Destaca que las ventas agregadas de las cinco primeras empresas del sector ilustradas en la Tabla 3.8 arrojan el 47 % de las ventas del sector, lo que indica que existe una alta concentración en el volumen de ventas.

EMPRESAS	VENTAS EN EL 2002 (millones de euros)
Puig Beauty & Fashion Group, S.L.	924,00
L'Oréal España, S.A. (Grupo)	755,65
Grupo Gillette España, S.L.	245,40
Johnson & Johnson, S.A.	245,35
Cotyastor, S.A.	177,92
SUMA	2.348,32

Fuente: Informe Anual de "No Alimentación", Alimarket, 2003

TABLA 3.8

Principales empresas del Sector de Perfumería-Higiene

Por otro lado, entre las empresas del sector hay 45 empresas con capital extranjero (2 de ellas con un capital extranjero inferior al 50%) que acaparan el 56% de la cifra del negocio total. Además, entre las 9 primeras empresas del ranking de ventas, que son las que superan individualmente los 100 millones de euros, únicamente dos cuentan con capital español: la líder Puig, que en su totalidad pertenece a la familia Puig, y Colomer, en la que disponen de una participación la familia catalana Colomer.

3.3 EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LA DISTRIBUCIÓN Y LA INDUSTRIA

SAINZ DE VICUÑA (2001)⁹⁹ analiza la evolución en España del poder y las relaciones entre la distribución en general y la distribución detallista en particular frente a la industria realizando el análisis desde la óptica del sector de alimentación, y cuyas conclusiones son válidas para los sectores considerados en esta investigación.

Partiendo de la definición de poder, como *“la capacidad de un miembro de la cadena de oferta (cadena de suministro o cadena de valor) para conseguir que otro haga algo que no hubiera hecho de no haber sido por la influencia del primero”*, afirma que en los años cincuenta existía un equilibrio de poder entre los fabricantes y detallistas, cambiando en los años sesenta a una posición de desequilibrio a favor de los fabricantes hasta mediados de los años setenta, en los que se restablece nuevamente el equilibrio para posteriormente iniciarse un desequilibrio favorable a los detallistas (debido a su evolución y profesionalización) que se manifiesta con fuerza en los años ochenta hasta 1991, en que el consumidor comienza a ser el rey.

El consumidor se ubica en la posición privilegiada de exigir tanto a los fabricantes como a los distribuidores debido a la competencia entre ambos que está originando mayor transferencia de valor al consumidor en los productos y servicios, por la reducción de precios originada tanto por la presión de las tiendas de descuento (discount) que se incrementarán aun más en el futuro reforzando el desarrollo de marcas de la distribución, como por el desarrollo de las asociaciones de los detallistas en centrales de compra que les permite comprar productos a los fabricantes a precios muy competitivos, y finalmente, por la aparición de nuevas tecnologías como el comercio electrónico dirigido al consumidor que empieza a despuntar en Europa, y que se está desarrollando en España lentamente con respecto a los países del entorno, pero de manera progresiva.

También señala, que a partir de los años ochenta la distribución abandona la subordinación que la caracterizaba de los mayoristas, observándose que las empresas líderes detallistas asumen frecuentemente las funciones de estos últimos.

Como consecuencia de estos cambios, las empresas detallistas además de seguir realizando sus funciones tradicionales de compras, ventas y posmarketing, han asumido, usurpando a los fabricantes, parte de las tareas de producción, desarrollo de productos, marketing y logística:

- Producción, comprando capacidad productiva de los fabricantes para elaborar sus productos.
- Desarrollo de productos con las marcas propias.
- Marketing, con la aparición de la filosofía del trade marketing adoptada por los fabricantes, siendo la realidad más frecuente que la iniciativa del acuerdo es de los detallistas.
- Logística, con la aparición de las plataformas de acopio propiedad de los detallistas.

Sin embargo, el entorno actual también está abriendo oportunidades para los fabricantes como apertura de nuevos mercados, producción de marcas de distribución, reducción de costes a través de la colaboración con los detallistas y la posibilidad de mejorar su posición frente a su competencia, planteándoseles tres alternativas: el liderazgo global, el liderazgo en nichos de mercado, y el liderazgo en costes abandonando la marca si es necesario. Esta situación generará probablemente que la mayoría de los fabricantes se inclinen en mayor medida por la innovación, la tecnología y por ofrecer un buen servicio a los detallistas para lograr defender sus marcas.

A su vez, las relaciones del distribuidor y fabricante también han evolucionado desde una primera etapa o fase de mercado marcada por la independencia de actuación de los fabricantes y distribuidores, a una segunda etapa o fase de

negociación a corto plazo donde generalmente los detallistas trataban de imponer sus condiciones y que fracasó rotundamente, a una tercera etapa o fase de colaboración a mediano y largo plazo que se está manifestando en los últimos años (ver apartado 8.4.4 en el capítulo VIII).

Como consecuencia, están surgiendo alianzas de colaboración estratégicas y operativas como defensa frente a las amenazas que ambos comparten, y que se manifiestan a través de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR), GpC y Trade Marketing, así como mediante el trabajo de asociaciones como ECR España y la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) que están haciendo grandes esfuerzos para coordinar y mejorar las relaciones entre proveedores y distribuidores de productos de gran consumo.

CAPÍTULO IV

EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS EN GESTIÓN POR CATEGORÍAS

4.1 EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS EN GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Entre las empresas proveedoras de servicios de Gestión por Categorías (GpC) se encuentran, en primer lugar, las empresas de investigación de mercados que suministran la información que se requiere sobre los consumidores, los detallistas y el mercado, ofrecen la consultoría adecuada, utilizan y/o comercializan los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) para la toma de decisiones e imparten la formación necesaria para garantizar su manejo, y en segundo lugar las empresas de comercialización y desarrollo de softwares que ofrecen los mismos servicios que las primeras, excepto el de proveer la gran información que se requiere.

La información que suministran las empresas de investigación de mercados, a partir de los datos generados a través de escáner en los hogares de los consumidores y en las tiendas de los detallistas, es muy demandada por las empresas de productos de gran consumo que utilizan GpC para incluirla en sus Sistemas de Información de Marketing (ver apartado 7.1 del capítulo VII).

Estas empresas proveedoras de servicios de GpC son de gran importancia para este trabajo porque representan uno de los universos ha ser investigados, debido a que uno de los objetivos que se pretende lograr es el de identificar los DSS para GpC que se utilizan actualmente en España (ver apartados 10.1 y 10.3 del capítulo X).

4.2 EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Las empresas fabricantes y distribuidoras a nivel mundial en su gran mayoría para tomar sus decisiones en marketing y específicamente para realizar GpC recurren a la información, softwares y asesoramiento de las empresas de investigación de mercados, por lo que en este capítulo se identifican cuales son aquellas empresas de investigación de mercados líderes que operan en el mundo y concretamente en España.

ESTRELLA (2001)³⁰ señala que *"en España, tradicionalmente, los institutos de investigación han sido los proveedores principales de información sobre usos y actitudes (entendidos como los productos por antonomasia de la investigación de mercados)"*.

Específicamente sobre la GpC, PEDRAZ de ACNielsen señala que no es posible que sea desarrollada directamente por el fabricante o el distribuidor, porque se necesita información detallada de todos los productos que conforman la categoría lo que incluye la de la competencia, para lo cual necesariamente deberán contar con la colaboración de las empresas de investigación.

4.2.1 EN EL MUNDO

IPMARK (2001)⁵⁵ indica que la inversión mundial en investigación de mercados para el año 2000 se situó en 15.232 millones de dólares, cifras aportadas por el estudio anual realizado por la Asociación Europea de Estudios de Mercado y Opinión (Esomar), correspondiendo un 39% de esta facturación a EE UU y un 36% a los 15 países de la UE como se ilustra en la Tabla 4.1.

	Inversión 2000*		% Distribución	% Incremento 99/00	
	Miles dólares	Miles de euros		(Dólares)	(Euros)
Europa	5.944	6.452	39	-4,0	11,1
UE 15	5.492	5.961	36	-4,3	10,7
América del Norte	6.356	6.899	42	9,4	26,5
EE.UU	5.922	6.428	39	9,0	26,0
Central/Suramérica	697	766	5	9,1	27,7
Asia Pacífico	2.099	2.278	14	11,2	28,6
Japón	1.206	1.309	8	13,6	31,3
Otros**	136	148	1	17,2	35,8
Total mundial	15.232	16.543	100	4,0	20,3

* Base: tasa media de cambio 1.999: 1 Euro = \$1,065; 2.000 : 1 Euro = \$0,9213 (fuente=IMF).

** Base: información suministrada por África del Sur y estimaciones para el resto de países.
 No hay ajuste por inflación. x 1000 la inversión.

Fuente: Esomar, 2000

TABLA 4.1

Inversión mundial de la industria de investigación de mercados

Concretamente la Tabla 4.2 muestra los diez primeros mercados mundiales de investigación de mercados que en su conjunto tuvieron una cuota del 83%, ubicándose España en el octavo lugar.

País	Inversión(*)	Inversión en publicidad(*)	PIB(*)	Población (millones)
EE.UU	5.922	120.202	9.963	273,2
R.U.	1.623	17.901	1.416	58,7
Alemania	1.290	20.037	1.872	82,1
Japón	1.206	33.561	4.597	126,5
Canadá	958	9.665	1.286	59,1
Francia	434	5.055	697	30,5
Italia	415	7.092	1.012	57,3
España	273	5.315	515	39,4
Australia	273	4.734	253	19,0
Países Bajos	228	3.884	344	15,8

(*) Cifras en millones de dólares

Fuente: Esomar, 2000

TABLA 4.2

Los diez primeros mercados mundiales de investigación

Adicionalmente, IPMARK (2001)⁵⁵, señala que según el informe anual HONOMICHI (2001)⁴⁷ las 25 primeras compañías del sector son las que aparecen en la Tabla 4.3, y arrojaron un crecimiento del 8,7% en el año 2000 con respecto a 1999.

Compañía	Sede	Facturación Miles.\$	% Crecimiento sobre 1.999 (1)
1 ACNielsen Corp.	EE UU	1.577,0	2,1
2 IMS Health Inc.	EE UU	1.131,2	9,1
3 The Kantar Group	EE UU	328,5	17,5**
4 Taylor Nelson Sofres Plc.	Reino Unido	709,6	8,5
5 Information Resources Inc.	EE UU	531,9	-2,8
6 VNU Inc.	EE UU	526,9	15,5
7 NFO WorldGroup Inc	USA	470,5	2,9
8 GfK Group	Alemania	444,0	9,1
9 Ipsos Group	Francia	304,2	13,0
10 Westat Inc.	EE UU	264,4	9,3
11 NOP World	EE UU y Reino Unido	246,1	8,0
12 Aegis Research	EE UU y Hong Kong	232,2	11,2
13 Arbitron Inc.	EE UU	206,8	8,8
14 Video Research Ltd.	Japón	174,3*	7,7*
15 Maritz Research	EE UU	172,0	-1,3
16 The NPD Group Inc.	EE UU	164,3	14,6
17 Opinion Research Corp.	EE UU	123,9	10,6
18 INTAGE Inc.	Japón	119,3*	6,8*
19 J.D. Power and Associates	EE UU	104,0	11,9
20 Roper Starch Worldwide Inc.	EE UU	73,9	12,0
21 Jupiter Media Metrix Inc.	EE UU	69,1	152,6
22 Dentsu Research Inc.	Japón	67,6	8,0
23 IBOPE Group	Brasil	60,7	30,8
24 Harris Interactive Inc.	EE UU	56,0	50,8
25 MORPACE international Inc.	EE UU	54,3	22,3

(1) La tasa de crecimiento sobre el año anterior tiene su base en la moneda local de cada país y se ha ajustado para que no incluya ganancias o pérdidas que provengan de adquisiciones o desinversiones.
 * Año fiscal hasta el 31 de mayo del 2.001
 ** En moneda constante. X 1000 la facturación.

Fuente: Honomichi, 2000

TABLA 4.3

Las 25 primeras compañías de investigación de mercados en el mundo

Encabezando la lista se encuentra ACNielsen, que conjuntamente con IMS Health, The Kantar Group y Taylor Nelson Sofres obtuvieron aproximadamente la mitad de los ingresos de esas 25 primeras compañías.

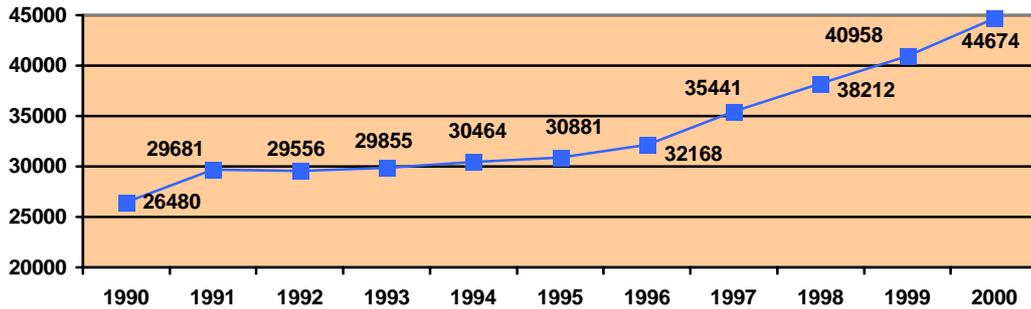
4.2.2 EN ESPAÑA

En España, señala ALÓS (2001)⁸ sobre la base de los resultados de la encuesta anual del año 2000 realizada por la Asociación Española de Estudios de Mercados y Opinión (AEDEMO), que en la industria de los estudios de mercado desde el año 1994 existen 186 empresas dedicadas a la investigación de mercados (entre gabinetes e institutos), existiendo dos mundos bien diferenciados:

- Los grandes, en su mayoría multinacionales.
- Los pequeños, boutiques de la investigación de mercados, que ofrecen fundamentalmente servicios sobre la base de la especialización y adaptación al cliente.

Sobre este tema, WERT (2001)¹¹², Presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión (ANEIMO), que agrupa a las principales empresas de este sector en España, asegura que actualmente existe una marcada tendencia a la concentración en el sector debido a la presencia mayoritaria de los grupos internacionales.

La encuesta realizada por la Asociación Española de Estudios de Mercados y Opinión (AEDEMO) fue contestada por 51 empresas de las 186 existentes (que representan un 82% de la facturación del sector), y arrojaron que la facturación neta de esta industria en España fue de 44.674 millones de pesetas para el año 2000 como se ilustra en la Figura 4.1, experimentando un crecimiento de alrededor del 9% con respecto al año anterior, lo que según ALÓS *"indica que se trata de un sector muy vigoroso"*.



Fuente: Aedemo, 2000

FIGURA 4.1

Inversión en estudios de mercado en España

Sin embargo, DEL BARCO (2001)²¹ opina sobre los resultados de la encuesta de la Asociación Española de Estudios de Mercados y Opinión (AEDEMO) que en España la investigación sigue siendo un sector inmaduro en muchos aspectos, añadiendo *“en España sigue siendo necesaria cierta concentración, porque pueden censarse 186 empresas dedicadas a la investigación para un mercado que no llega a los 45.000 millones de pesetas, en un escenario que no es precisamente atractivo, ni desde el punto de vista del negocio para las empresas ni para los profesionales”*.

Como resultado de cifras facilitadas por la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión (ANEIMO) o directamente por las propias empresas de investigación de mercados, IPMARK (2001) presenta una lista de treinta siete de los institutos de investigación de mercados en España ordenados según su facturación correspondiente a los años 1999 y 2000 e ilustrados en la Tabla 4.4.

	INSTITUTO	Facturación (millones de pesetas)				Número de empleados			Fact. por empl. en 2000
		2000	1999	Var(%)	Prev.01	2001	2000	Variación	
1	ACNielsen*	6.239	6.170	1,1	ND	ND	ND	-	-
2	Taylor Nelson Sofres*	3.720	3.300	12,7	ND	ND	395	-	9,4
3	Ipsos Eco Consulting*	2.827	2.611	8,3	ND	ND	144	-	19,6
4	Sofres AM*	2.763	2.410	14,6	ND	ND	ND	-	-
5	Emer-GFK*	2.500	1.825	37,0	3.000	180	170	10	14,7
6	MB-Alef*	2.178	2.034	7,1	2.330	308	313	-5	7,0
7	Area Investigación*	1.805	1.553	16,2	ND	ND	ND	-	-
8	Ergo Advanced Research*	1.695	1.580	7,3	ND	ND	ND	-	-
9	Research International*	1.480	1.226	20,7	ND	ND	67	-	22,1
10	Demoscopia*	1.461	1.421	2,8	1.500	72	65	7	22,5
11	Inner Research*	1.210	1.060	14,2	1.300	130	122	8	9,9
12	Inmark	1.100	750	46,7	ND	ND	54	-	20,4
13	Metra Seis*	947	1.119	-15,4	1.150	90	ND	-	-
14	Instituto Dym*	709	672	5,5	750	40	40	0	17,7
15	Sigma Dos*	567	663	-14,5	650	47	45	2	12,6
16	Salveti & Llombart	560	311	80,1	885	40	28	12	20,0
17	Delta Marketing Research*	500	425	17,6	525	60	60	0	8,3
18	Cuende Asoc. Infometría	500	300	66,7	ND	22	18	4	27,8
19	Precisa*	499	453	10,2	ND	ND	-	-	-
20	NFO Infratest	456	377	21,0	ND	ND	-	-	-
21	ASM Grupo*	434	266	63,2	600	31	27	4	16,1
22	Inra España	235	290	-19,0	295	20	14	6	16,8
23	Grupo Gallup España*	332	368	-9,8	350	33	29	4	11,4
24	Escario y Asociados*	325	262	24,0	400	23	15	8	21,7
25	Quota Unión*	324	246	31,7	400	24	23	1	14,1
26	Data*	301	358	-15,8	ND	ND	30	-	10,0
27	Random*	271	251	8,0	ND	ND	15	-	18,1
28	Análisis e Investigación*	263	250	5,2	270	30	26	4	10,1
29	Creed España	235	230	2,2	260	45	52	-7	4,5
30	Market AAD	200	130	53,8	230	17	12	5	16,7
31	Bernard Krief*	192	179	7,3	ND	ND	-	-	-
32	Eryba	190	170	11,8	200	17	17	-	11,2
33	Táctica	135	95	42,1	200	14	9	5	15,0
34	IMC	82	69	18,8	90	9	8	1	10,3
35	Edei Consultores*	78	79	-1,3	ND	ND	-	-	-
36	MDK Invst. de Mercados	60	40	50,0	120	20	15	5	4,0
37	Idesa SCP	20	15	33,3	30	5	4	1	5,0
TOTAL		39.393	35.557	10,8	-	-	-	-	396,9

* Las cifras de facturación correspondientes a 2000 y 1999 de los institutos señalados con asterisco han sido extraídas del ranking elaborado por Aneimo. El resto de la información de estos, así como la de los demás institutos que figuran en la tabla ha sido facilitada a IPMARK por las propias compañías. ND: dato no declarado.

Fuente: IPMARK, 2001

TABLA 4.4

Ranking de los institutos de investigación en España

Como se observa ACNielsen en España al igual que a nivel mundial, encabeza la lista como el instituto de investigación de mercados que más factura.

4.3 SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Desde 1996, según PEDRAZ de ACNielsen, se ha despertado gran interés en este país de parte de las empresas fabricantes y distribuidoras por este proceso, siendo las empresas de investigación de mercados y las empresas de comercialización y desarrollo de softwares, que actualmente los están prestando, las siguientes:

- ACNielsen encabeza la lista de ser la empresa investigadora de mercado, de información y análisis con más facturación del mundo y de España, como se ilustró en las Tablas 4.3 y 4.4, y su principal objetivo es *“contribuir al éxito de nuestros clientes proporcionando una mejor comprensión de sus mercados”*.

Según sus páginas web www.acnielsen.com y www.acnielsen.es fue fundada en EE UU en 1923 por Arthur Conell Nielsen motivo de la denominación de la empresa, y está presente en más de 100 países ubicados en Europa, Asia, África, Sudamérica y Norteamérica, creándose la oficina central de España en Madrid el año 1965.

PEDRAZ de ACNielsen asegura que el organigrama de esta empresa en Madrid se divide fundamentalmente en dos partes: una de ellas se encarga de realizar los estudios que consisten fundamentalmente en la recogida de información por áreas geográficas y por formatos de distribución (hipermercados, supermercados, etc.) y la otra parte presta servicios de GpC en España desde 1996.

Señala también que entre los sectores en los que han asesorado en GpC se encuentran los siguientes: alimentación, bebidas, droguería, perfumería, menaje, automoción, farmacia, tabaco, informática, electrodomésticos.

Por otro lado, SOLANS de ACNielsen afirma que entre las categorías en las que han participado en su gestión se encuentran los siguientes: bebidas refrescantes, agua mineral, bebidas alcohólicas, cervezas, café, galletas, sopas, aceites de cocina, té, pan, yogures, platos preparados, artículos de limpieza del hogar, lociones corporales, desodorantes, maquinillas de afeitarse, cosméticos, aceites de automóviles, cartuchos de impresoras, etc.

- Taylor Nelson Sofres (TNS) es la cuarta empresa investigadora de mercado información y análisis en el mundo, y la segunda en España sobre la base de su facturación, como se ilustró en las Tablas 4.3 y 4.4.

Es líder mundial europeo en panel de consumidores y está presente en más de 30 países distribuidos entre Europa, Asia-Pacífico y América, siendo sus páginas web www.tns-global.com y www.tns Sofres.es.

Dympanel fue el nombre con el que fue creada en España en 1973, posteriormente en el año 1993 fue comprada por la empresa francesa Secodip Sofres, y en el año 1996 esta última se fusionó con la empresa inglesa TN AGB, por tanto, actualmente la empresa se llama Taylor Nelson Sofres (TNS) y la central se encuentra ubicada en Londres. La oficina central en España se encuentra en Barcelona concretamente en Sant Cugat del Vallés y ofrecen servicios de GpC en España desde 1996.

- Information Resources (IRI) es la quinta empresa en investigación mercados y marketing en el sector de gran consumo en el mundo sobre la base de su facturación como se ilustró en la Tabla 4.3, y número uno en el panel de detallistas de EE UU.

Fue fundada en EE UU en 1979, y ofrece sus servicios en más de 40 países distribuidos entre América del Norte, Europa, Latinoamérica y Asia Oriental, siendo su página web www.infores.com.

Fue creada en España en 1998 como una joint-venture entre Information Resources Inc. (IRI), Media Planning Group primera empresa en planificación y compra de medios en España y Taylor Nelson Sofres (TNS) empresa líder en panel de consumidores en Europa. La oficina central de España se encuentra ubicada en Madrid y ofrecen servicios de GpC en España desde 1999.

- Milenium E. Soft, S.L. es una empresa española de consultoría, desarrollo y comercialización de softwares creada en el año 1997 que dispone de una única oficina en Madrid, su página web es www.mileniumsoft.com y ofrece servicios de GpC en España desde su creación.

- JDA Software Group, Inc. es una empresa americana de consultoría, desarrollo y comercialización de softwares que opera en 60 países diferentes distribuidos entre América del Norte, América del Sur, Europa, Asia y Australia.

JDA fue fundada en Scottsdale, Arizona en EE UU en 1985, siendo su página web www.jda.com. Su única oficina en España fue creada en Madrid en 1996 con el nombre de Intactix siendo posteriormente comprada por JDA en el año 2000, y ofrece servicios de GpC en España desde 1996.

CAPÍTULO V

RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR, GESTIÓN POR CATEGORÍAS Y TRADE MARKETING

5.1 CAMBIOS EN EL MERCADO

En los últimos años se han producido cambios fundamentales en el mercado que lo hacen más complejo:

- El consumidor está más informado, muy segmentado y muchas veces no es el que realiza el acto de compra, según un estudio sobre el consumidor del siglo XXI presentado por ALÓS de Dympanel (1998)⁷:
 - La familia ha perdido prioridad y están apareciendo hogares unifamiliares y de personas divorciadas.
 - Surge un nicho importante representado por consumidores maduros debido al envejecimiento de la población, con poder adquisitivo moderado y que disponen de tiempo.
 - El ama de casa se ha incorporado al trabajo por lo que no dispone de tiempo.
 - El cuidado personal y la vida sana tienen gran importancia.
 - Se dedicará más tiempo al ocio y menos a cocinar.
- Según investigaciones realizadas por el Point of Purchase Advertising Institute (POPAI) la mayoría de las decisiones de compra la toman los consumidores en los puntos de venta, lo que destaca la importancia del surtido y del diseño del lineal. Concretamente en España MONSERRAT (2002)⁷⁹ asegura que el 50% de las amas de casa va a comprar con una lista elaborada pero muchas opinan que acaban gastando más de lo que se habían propuesto.

- Descenso de las utilidades de las empresas líderes fabricantes y detallistas de productos de gran consumo.
- Existe una proliferación en la variedad de los tipos de establecimientos de los detallistas.
- La distribución está muy concentrada.
- Tendencia de los grandes fabricantes y detallistas a prescindir de los mayoristas.
- Nuevo enfoque de la cadena logística mediante plataformas gestionadas por la distribución, con la consiguiente pérdida de control de los fabricantes del flujo de mercancías a las tiendas.
- Creación de marcas del distribuidor.
- Hay un excesivo número de referencias en el mercado lo que implica la necesidad de darle más importancia a la variedad frente a la duplicación.
- La reducción de los márgenes exige reducciones de costos y optimización del espacio en los lineales.
- Los medios publicitarios se han encarecido y se han fragmentado debido a los cambios demográficos y a la diversificación en los estilos de vida.
- Continua evolución en el medio ambiente del detallista.
- Gran desarrollo de las tecnologías de la información.

5.2 RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR

La Respuesta Eficiente al Consumidor (REC) o Efficient Consumer Response (ECR) según la opinión de DÍAZ MORALES (2000)²⁶, es *“un modelo de gestión que detecta y elimina todas las ineficacias en la cadena de valor de los productos, desde el momento en que estos están en producción hasta su venta al comprador final, revirtiendo todas las mejoras producidas en el consumidor en forma de mejor precio y servicio”*.

CHAVARRIA (2000)¹⁶ define el ECR como *“un modelo estratégico de negocios en el cual clientes y proveedores trabajan en forma conjunta para entregar el mayor valor agregado al consumidor final. La implementación de las filosofías definidas por ECR busca aumentar la eficiencia de toda la cadena de abastecimiento en lugar de la de los componentes individuales”*.

MENÉNDEZ (1999)⁷¹ opina que el ECR *“se basa en una idea central, eliminar costos no productivos y compartir ahorros con el consumidor”*.

LIZÁRRAGA (2000)⁶⁴ señala que el concepto del ECR *“ubica al consumidor en el punto central donde es el directo responsable de definir que conjunto o grupo de productos, puestos a su disposición por la empresa, son suplementarios o complementarios para satisfacer sus necesidades de la forma más apropiada y que se conocen como categorías de productos”*, señalando a continuación que *“dichas categorías de productos deben ser gestionadas como unidades estratégicas de negocio que incluya a operaciones, fabricación y distribución”*.

EAN VENEZUELA (2000)²⁹ define el ECR como *“un conjunto de estrategias destinadas a eliminar de la cadena de suministro aquellas actividades que no añaden valor al consumidor, incluyendo mecanismos de actuación concertada entre fabricantes, distribuidores y detallistas. En resumen los socios comerciales se ponen de acuerdo en eliminar costos innecesarios de la cadena de suministros en una filosofía de ganar-ganar y en una orientación creciente hacia una mejor y más rápida satisfacción de consumidor”*.

En nuestra opinión el ECR es un sistema de gestión empresarial, que integra los procesos logísticos (Reabastecimiento Continuo Eficiente) y comerciales (Gestión por Categorías o GpC) a través de la colaboración de todos los involucrados en la cadena de abastecimiento, y donde los fabricantes suministran a los distribuidores los productos en función de la demanda real de los consumidores, con el objetivo

de lograr la mayor satisfacción de estos últimos y de reducir los costes totales para que todos ganen.

Este modelo de gestión empresarial surge como consecuencia de los cambios en el mercado de los últimos años, que en opinión de los expertos en el tema han sido fundamentalmente los que pasamos a mencionar en los siguientes párrafos:

VERCELLANA (2001)¹⁰⁸ afirma que las grandes empresas de fabricantes y detallistas de productos de consumo masivo (propietarias de hipermercados y supermercados) debido a un deterioro en sus utilidades por la guerra existente entre ellas, generada por la concentración de poder de los detallistas debido a la presencia de grandes cadenas de distribución internacional y donde los grandes perjudicados eran los consumidores, adoptan el proceso de ECR para eliminar costes y satisfacer mejor a estos últimos.

POETA (2001)⁹² asegura que adicionalmente ese deterioro de las utilidades se produce porque:

- Las empresas seguían el “esquema push u orientación al producto”, es decir, los fabricantes estaban enfocados a tratar de venderles a los distribuidores el máximo de sus productos y los detallistas estaban orientados a la venta.
- El objetivo de los fabricantes y distribuidores era la rentabilidad y la competencia, y no la reducción de costes para ofrecer mayor valor agregado a los consumidores en los puntos de venta.

Añadiendo, que estos comportamientos conjuntamente con unos consumidores actuales más exigentes donde la mayoría decide sus compras en las tiendas, y por tanto, la importancia actual del punto de venta, explican el viraje en la forma de hacer negocios que se traduce en la adopción del ECR, imponiéndose el “esquema pull u orientación al consumidor” donde los proveedores les venden a los distribuidores los productos en función de la demanda.

MOLES (1998)⁷⁸ afirma que también ha impulsado el desarrollo del ECR, la necesidad de colaboración entre los fabricantes y detallistas (que tradicionalmente tenían intereses divergentes y hasta encontrados) ante la aparición de un enemigo común como son las tiendas de descuento (discounts), que son tiendas de surtido limitado conformado mayormente o exclusivamente por marcas propias y que amenaza a la distribución tradicional y a las marcas de los fabricantes. TATIBOUET (1998) añade que las grandes superficies especializadas (category killers) también impulsan el desarrollo del ECR porque constituyen una amenaza por sus precios competitivos.

KWIST (1998)⁶¹ señala que las ventas en alimentación están disminuyendo y se están desviando hacia otro tipo de inversiones por lo que hay que ofrecer al consumidor nuevas fórmulas, y que la manera de conseguirlas es a través de la implantación del ECR para lo que es necesario conocer más y mejor al consumidor asegurando que las tarjetas de fidelización son excelentes para lograrlo.

Nosotros añadiremos que otra de las causas del ECR ha sido la proliferación de las plataformas de acopio de los detallistas, lo que ha implicado la pérdida de control del punto de venta de parte de los fabricantes.

Desde nuestro punto de vista, tanto los fabricantes como los detallistas acabarán adoptando el sistema de gestión empresarial ECR, porque aunque es evidente que el mercado de productos de gran consumo del dominio de los fabricantes ha pasado a un mercado donde los minoristas tienen más poder, porque son los dueños de los puntos de ventas, estos últimos también se sienten presionados por la alta concentración de establecimientos y por la aparición de los formatos de comercio representados por las tiendas de descuento y las grandes superficies especializadas que ofrecen precios muy competitivos, lo que implica que exista una gran competencia en la distribución de productos de gran consumo, y por tanto la necesidad de diferenciarse.

Como consecuencia de la necesidad de implantación del ECR, SOLANS de ACNielsen, y LIRIA (2001)⁶³, afirman que surge en 1992 la organización ECR Estados Unidos; la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) señala que en 1994 se creó ECR Europa que agrupa a las empresas fabricantes y distribuidoras de Europa con deseos de colaborar para reducir costes y satisfacer mejor a los consumidores, y en el año 1995, ECR España ubicada en las instalaciones de AECOC en Barcelona.

5.2.1 PROCESO

VERCELLANA (2001)¹⁰⁸ indica que el proceso del ECR es largo, y que en la etapa inicial las empresas individualmente deben prepararse internamente para poder trabajar en las etapas posteriores y a continuación integrarse a toda la red: fabricantes, mayoristas, minoristas, proveedores de transporte, proveedores de servicios, etc.

En el caso de las empresas de productos de consumo masivo que son las que fundamentalmente en la actualidad están desarrollando el proceso del ECR, la sincronización se manifiesta entre los fabricantes y las grandes cadenas de los detallistas.

Añade, que todo esto implica un cambio cultural en las empresas que no es fácil de lograr y la automatización desde la fábrica hasta el punto de venta, que se traduce en que las empresas que deseen adoptar el ECR deben lograr:

- Apoyo de las altas gerencias de las empresas involucradas.
- Visión de servicio al consumidor.
- Compromiso interno en todos los niveles de las empresas.

- Comunicación y confianza entre fabricantes y proveedores.
- Acceso a la tecnología informática.

Por otro lado, TATIBOUET (1998)¹⁰⁴ afirma que el ECR ideal no existe porque hay tantos modelos como proyectos, por lo que existen varios planteamientos sobre como debe ser el proceso para su implementación que se exponen a continuación.

PEARCE (1996)⁸⁹ asegura que el ECR está conformado por cinco facetas mutuamente excluyentes, siendo la GpC la quinta faceta y las otras cuatro facetas las siguientes:

- Transformación de la relación entre proveedor y fabricante.
- Planificación mutua de la actividad promocional.
- Innovación eficaz (desarrollo en conjunto de nuevos productos).
- Reabastecimiento eficaz (unión entre los inventarios y la cadena de distribución).

VERCELLANA (2001)¹⁰⁸ señala que en sus inicios el ECR apuntó a la optimización del reabastecimiento, lanzamiento de nuevos productos y a la implementación de promociones, pero que también contempla satisfacer la demanda de los consumidores en el punto de venta más rápido y a menor coste.

EAN VENEZUELA (2000)²⁹ indica que la GpC forma parte de los aspectos comerciales del ECR cuyas áreas estratégicas son: reabastecimiento eficiente, surtidos eficientes, lanzamientos eficientes y promociones eficientes.

MOLES (1998)⁷⁸ asegura que el ECR engloba aspectos que implican a los equipos logísticos, administrativos, financieros, informáticos, etc. así como al departamento comercial. Todos estos aspectos los estructura en tres grandes grupos:

- Aspectos administrativos: los que giran alrededor del intercambio electrónico de datos EDI y su objetivo es la simplificación y optimización de los pedidos, facturación, pagos, etc.
- Aspectos logísticos: los que se refieren al reaprovisionamiento continuo de mercancía, optimización de la carga y recepción de los camiones, tamaños de los embalajes, etc.
- Aspectos comerciales: los incluidos en la GpC.

La ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT (1999)⁸⁵ afirma que el ECR se centra en tres esferas fundamentales:

- Ventas y comercialización: la gestión del espacio destinado en los lineales reducirá los gastos de almacenamiento e incrementarán las ventas.
- Reaprovisionamiento, logística y corriente de productos: la coordinación e integración de los métodos utilizados por los fabricantes y detallistas para las entregas ocasionarán que estas se aceleren.
- Cambios en la administración y tecnología: los códigos de barra, el intercambio electrónico de pedidos y reposición (EDI) y de fondos (EDI Financiero) que reducirán los errores en los pedidos y los gastos de facturación.

Adicionalmente asegura que el ECR plantea cuatro estrategias principales:

- Reaprovisionamiento eficiente: suministrar el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento idóneo, en la cantidad justa y de la forma más eficaz posible.
- Surtido eficiente: uso óptimo de la gestión del espacio destinado a los lineales.
- Promoción y publicidad eficiente: simplificar las operaciones de promociones, fomentar una publicidad eficaz en las tiendas, etc.
- Desarrollo eficiente del producto: al obtener información más detallada sobre las preferencias de los consumidores y las cualidades del producto.

COTERA (1999)¹⁸ habla de tres áreas en el ECR: el área logística, el área de GpC y el área que incluye las actividades basadas en la medición de los costes de la categoría ocasionadas por su manipulación: el coste del transporte de la mercancía desde el fabricante hasta la bodega del detallista o hasta el punto de venta, de la mercancía almacenada por un día, del metro cuadrado del lineal, etc., porque asegura que la única manera de poder plantearse el disminuir los costes es conociéndolos.

Por otro lado, CHAVARRÍA (2000)¹⁶, HUGUET (1997)⁴⁸ y la CONSULTORA OVERLAP en su conferencia de mayo en 1997, identifican dos tramos en el ECR:

- El primer tramo que corresponde con la oferta o proceso del suministro (supply chain) que va desde la producción hasta el punto de venta, y donde se analiza la planificación de la producción y los aspectos logísticos porque comprende las actividades relacionadas con el movimiento físico de los productos y el flujo de información que requieren a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Este tramo incluye la estrategia denominada "Reabastecimiento Continuo Eficiente" de los productos mediante un "esquema pull", que permite proveer el producto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto, en la cantidad correcta y de la forma más eficiente posible posicionando al consumidor como el primer eslabón de la cadena, y es donde se logran primordialmente los objetivos del ECR relacionados con minimizar el tiempo, los inventarios y los costes a lo largo de la cadena de abastecimiento.

- El segundo tramo que corresponde a la demanda, que va desde el punto de venta hasta la compra del cliente, y donde se analizan surtidos, espacio en el lineal, precios, promociones, publicidad, lanzamientos, ubicación en las tiendas y otras variables de merchandising.

Este tramo incluye la estrategia denominada "Administración por Categorías o GpC", y es donde se logran primordialmente los objetivos del ECR relacionados con el aumento de las ventas y el mayor nivel de satisfacción del cliente que asegure su fidelidad al producto y a la cadena distribuidora.

En nuestra opinión, este último planteamiento que diferencia claramente los dos aspectos que conforman el ECR, arrojan una visión clara de este sistema de gestión y de sus dos estrategias básicas: el Reabastecimiento Continuo Eficiente y la GpC.

5.2.2 TECNOLOGÍA

El ECR propone la utilización de tecnologías para cada paso del proceso con la finalidad de lograr resultados más rápidos y precisos.

- En los aspectos logísticos para lograr el “Reabastecimiento Continuo Eficiente” algunas de las herramientas utilizadas son:
 - Código de barras: mediante los cuales a través de lectores ópticos o escáner se obtiene información del consumidor en los puntos de venta, debido a que el escáner lee el código EAN de los productos y se sabe qué referencia adquirió el consumidor, siendo utilizada esta información para la agilización de la cadena de abastecimiento y para la toma de decisiones.
 - Intercambio electrónico de documentos EDI: comenzó a utilizarse en España a finales de los años ochenta y permite intercambiar documentación sobre los pedidos y reposición entre los ordenadores de fabricante y distribuidores con un formato estándar, sincronizando la entrega de productos en forma continua y en función de la demanda del consumidor porque va desde el punto de venta (donde se toma la información arrojada por el escáner) hasta los proveedores. También se utiliza el EDI Financiero que se refiere al intercambio electrónico de fondos: facturas, notas de crédito, notas de débito, etc.

Adicionalmente, la ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL (AECOC) en su página web (abril, 2002)¹⁰, publicó la Clasificación

Estandarizada de Productos, con el objetivo de crear una ordenación común de los productos que faciliten a los distribuidores, fabricantes y empresas de investigación de mercados compartir e intercambiar información, comparar estadísticas de distribución y evaluar los resultados de las encuestas de consumo, y que surgió, porque actualmente existen servicios data-escáner que no utilizan nomenclaturas aceptadas por ambas partes.

También ha elaborado las Recomendaciones AECOC para la Administración Comercial Eficiente (RAAC), que es un conjunto de buenas prácticas cuyo objetivo es poner fin a las ineficiencias de los procesos administrativos en la cadena de suministro (pedido, entrega, factura, cobro, etc.).

- En los aspectos comerciales para lograr la “GpC” se utilizan herramientas informáticas que apoyan la gestión del surtido, el espacio de la categoría en el lineal, los precios, las promociones, la publicidad, la introducción eficiente de nuevos productos y la ubicación de la categoría en la tienda, por establecimiento, y por zona, que se estudiarán con detalle en el capítulo VII.

Adicionalmente, la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) ha publicado sus recomendaciones sobre surtido AECOC (1999)¹¹, promociones AECOC (2000)¹² y lanzamiento de nuevos productos, que se enmarcan dentro de la metodología de la GpC.

5.2.3 COSTES

Es importante resaltar que los costes del ECR deben ser considerados por las empresas que conforman la cadena de abastecimiento como inversiones a largo plazo, siendo los más importantes los que se señalan a continuación:

- Costes del cambio organizacional: se requiere invertir dinero para lograr una “cultura del cliente”, porque hay que capacitar al personal de las empresas y crear nuevas relaciones internas entre ellos.

- Costes de la tecnología: se requiere una gran inversión de dinero para aquellas compañías que todavía no hayan implementado sistemas de información, debido a que los costes iniciales son altos y los beneficios se obtienen a largo plazo.

5.2.4 BENEFICIOS

Entre los beneficios que aporta el ECR se encuentran los siguientes:

- Mayor satisfacción al consumidor.
- Mejores relaciones entre los fabricantes y distribuidores.
- Se reducen los costes de producción debido a que se produce lo que se demanda y se minimiza la fluctuación de los cronogramas de producción.
- Disminución de costes administrativos.
- Se minimizan los costes de mantener el inventario al reducirse a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
- Reducción de los tiempos de reabastecimiento o reposición.
- Aumento en las ventas al lograrse mayor rotación de los productos.

5.2.5 OBSTÁCULOS

Entre los obstáculos que hay que vencer para la implementación del ECR se encuentran los siguientes:

- Conflictos internos en las empresas (enfrentamiento entre los departamentos de Producción, Ventas, Marketing, etc.).
- Barreras en la comunicación entre los fabricantes y distribuidores, que actualmente comienza a ser más fluida.

- Renuencia de las empresas a compartir información.
- Alto coste de la tecnología, que sin embargo se ha reducido en los últimos tiempos gracias a Internet que es un medio utilizado para compartir información.

VERCELLANA (2001)¹⁰⁸ afirma que un Director de Desarrollo de Tesco (cadena líder inglesa) expresó en una ocasión, que el gran obstáculo para la implantación del ECR es la barrera cultural entre fabricantes y detallistas e interna de las empresas, no la tecnología.

5.3 GESTIÓN POR CATEGORÍAS

La GpC es la estrategia del ECR referida al área comercial como se mencionó en el apartado 5.2.1.

Según el comité ECR EUROPA *“La GpC es el proceso de colaboración entre el fabricante y distribuidor para gestionar las categorías como unidades de negocio, produciendo mejores resultados empresariales a través de la prestación de un valor superior al consumidor”.*

LIRIA (2001)⁶³ asegura que debido a que la GpC surge en los Estados Unidos se ha producido la generalización del término Category Management y *“gestiona una categoría de productos como una unidad de negocios y surge como una evolución ante la necesidad de facilitarle la compra al consumidor y provocarle que adquiera más productos”.*

DÍAZ MORALES (2000)²⁶ sostiene que el modelo de GpC implementado en los años 90 en los Estados Unidos *“es un proceso que envuelve a la gestión de productos*

como unidades de negocios, y los distribuye a medida en cada tienda para satisfacer las necesidades de los clientes”, es decir, que permite operar una categoría de productos como un negocio, identificando adecuadamente la gama de productos que la integrarán, los precios, las promociones, y el espacio que debe ocupar dicha categoría en cada establecimiento, en función de la imagen de este último y del perfil de los consumidores del área de su influencia para obtener mayores resultados financieros. Además asegura que “surge como una necesidad del distribuidor para poder manejar un elevado número de referencias, que evolucionan constantemente y se comercializan en un número de establecimientos cada vez mayor y de diferente formato de venta (hipermercados, supermercados, discount, etc.)” .

DÍAZ MAROTO (1999)²³ opina sobre la GpC que es un proceso que *“considera cada categoría de productos como un negocio independiente que debe adaptarse a cada tipo de formato de la distribución, a cada establecimiento y a cada perfil del consumidor, maximizando su satisfacción”.*

EAN VENEZUELA (2000)²⁹ señala que la GpC *“consiste en gestionar un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer sus necesidades, y que sobre la base de su importancia dentro de un establecimiento generará objetivos de ventas o rentabilidades particulares, ligadas a políticas de fijación de precios, promociones, surtidos, espacios etc. Como resultado del análisis de los productos de la categoría que ofrecen mayor ganancia, el minorista se concentra en el consumidor, recoge sus datos de venta y trabaja conjuntamente con el proveedor logrando defenderse mejor de la competencia”.*

En nuestra opinión, la GpC es un proceso de colaboración entre fabricantes y distribuidores para gestionar cada categoría de productos como un negocio, en el que debe existir un único responsable en ambos tipos de empresas que coordine las relaciones entre las áreas, y tome las decisiones adaptadas al tipo de comercio y a los perfiles de los consumidores de las tiendas o de los lugares donde se dé la

“instancia de compra”, produciendo mayor “valor agregado” a estos últimos y mejores resultados empresariales.

En esta definición se consideró el término de ofrecer “valor agregado” a los consumidores, sobre la base de recordar que hoy en día no solo se busca satisfacer necesidades sino que los productos deben estar relacionados con los deseos y con las preferencias del consumidor. También, se amplió el concepto del punto de venta (in store) al concepto de donde se da la “instancia de compra” sobre la base de una exposición de HISCHEBRAND (2000)⁴⁵, en la que considera que la situación de compra se genera donde se produce el valor agregado y que no necesariamente se trata de un espacio físico como es el caso de la compra virtual.

Con respecto a las causas del origen de la GpC, incluidas dentro de las que originan el ECR (ver apartado 5.2), y que como ya se ha mencionado son prioritariamente la aparición de tiendas de descuento y tiendas especializadas; la importancia del punto de venta, porque muchas de las compras se deciden en la tienda; los cambios de las preferencias de un importante sector de consumidores que comenzaron a exigir además de precios competitivos otros factores como servicio, cercanías, etc., lo que implicó preferencia por los supermercados frente a los hipermercados y disminución en el diferencial de precios entre ambos formatos de comercio; la pérdida de control de los puntos de venta de los fabricantes; la complejidad de la gestión en el punto de venta por el excesivo número de referencias con que trabajan los hipermercados; y la pobre capacidad de análisis existente de los datos recogidos por el escáner, presentaron a la GpC como la única vía para que los detallistas puedan defender sus niveles de ventas y para que los fabricantes puedan establecer relaciones con estos últimos y acceder a los consumidores.

Adicionalmente, según ZENOR (1994)¹¹³ la GpC es la confirmación de que los sistemas tradicionales de gestionar por marcas ha tenido inconvenientes, debido a que se ha producido competencia interna entre las marcas de una misma empresa que es lo que se conoce como canibalización, porque los consumidores actuales

compran solo las marcas que están en promoción, originando que la sensibilidad al precio sea mayor y que estén comprando más por categorías que por marcas.

LIRIA (2001)⁶³ asegura que la GpC surge en 1990 en los Estados Unidos, concretamente en la empresa detallista Wal-Mart, por otro lado, HUTCHINS (1997)⁴⁸ afirma que nace en los Estados Unidos en las empresas fabricantes Coca Cola y Procter & Gamble.

MCLAUGHLIN Y HAWKES (1994)⁷⁰ afirman que la GpC se desarrolló muchísimo en Estados Unidos en 1994, donde un 20% de los grandes detallistas la implantaron totalmente y un 62% se encontraban en la fase de desarrollo, a lo que HUTCHINS (1997) añade que, dadas las proporciones de adopción en ese país, es probable que el 20% de las empresas de la pequeña y mediana industria de la alimentación adopten la GpC durante los próximos cinco años.

DÍAZ MORALES (1997)²⁵ asegura que *“la historia de proyectos de gestión de categorías en España es breve”*, y que las experiencias están centradas en las realizadas por las grandes multinacionales tanto fabricantes como distribuidoras.

Para complementar esta afirmación, PEDRAZ de ACNielsen, y VALENZUELA (1999)¹⁰⁶ afirman que el proceso de GpC en España comenzó mucho más tarde que en los Estados Unidos, específicamente en 1996, debido, según esta última, a la estructura de la distribución de este país:

- Al nivel de concentración de las ventas inferior en la gran distribución debido a la importancia del comercio tradicional que según el anuario de ACNielsen (1998) supone un 10,4% del negocio de alimentación y bebidas.
- Tres de las cinco mayores empresas detallistas que concentran un 25% de las ventas del comercio minorista son francesas, en formatos de hipermercados en un principio aunque se están diversificando a supermercados, y han contado con grandes ventas y beneficios hasta hace

muy poco tiempo por lo que no habían estado interesados en un cambio de gestión.

Para concluir, LIRIA (2001)⁶³ asegura que, de las experiencias de las primeras implantaciones, se ha concluido que hay que ofrecer al consumidor mediante la GpC lo siguiente:

- Sensaciones de estar en tiendas selectas y de productos frescos.
- Reforzar la oferta o descuento.
- Promover servicios.
- Ofrecer espacio para la expresión.
- Romper y alargar la estacionalidad.

FERRÉ TRENZANO y FERRÉ NADAL (1996)⁴² opinan que *“la idea es siempre vender tal como el consumidor quiere comprar”*.

REBOLLO (1995)⁹⁵ plantea que en lugar de diseñar las categorías desde las centrales de los detallistas, estas deben ser diseñadas por un responsable en cada establecimiento, para lograr ofrecer categorías conformadas por productos sustitutivos y complementarios en función del perfil de los consumidores de cada tienda y de sus experiencias globales de compra, porque *“el consumidor elige una tienda en detrimento de otras, en función de aspectos como los precios, la limpieza, el surtido, el servicio, el ambiente, la amistad o la calidad; y no por las categorías que esta ofrezca y que la experiencia global de compra, pues, es una combinación de impresiones la mayoría de las veces subjetiva que resultan en la percepción del valor”*, es decir, sugiere que los supermercados deben gestionarse como los centros comerciales que logran la mejor combinación de tiendas especializadas en función del tipo de clientes, resaltando la importancia de evitar problemas operativos como roturas de stock y que los precios no sean los apropiados en función de la imagen del establecimiento.

En nuestra opinión el punto de partida de la GpC una vez esta se ha decidido llevar a cabo por las empresas que involucre, debe ser la de conocer muy bien al consumidor de cada una de las categorías que se encuentran en la distribución moderna, para lo que hay que entrevistarlos con la finalidad de conocerlos, para poder facilitarles sus compras y evaluar si para los detallistas es factible responderles completamente en sus establecimientos, porque a veces tienen limitaciones operativas que se lo impiden (categorías muy grandes de manejar, imposibilidad de crear ambientes naturales y refrigerados para una misma categoría que así lo requiera, etc.), sin olvidar que la GpC no es una panacea, porque todos los consumidores no perciben de igual manera variables como el servicio, la imagen corporativa, etc.

5.3.1 CATEGORÍA Y ROL

Según el Comité Europeo de ECR *“una categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como complementarios o sustitutivos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad”*.

Según LIRIA (2001)⁶³ una categoría es un *“conjunto de productos relacionados entre sí desde la visión del consumidor”*.

Según DÍAZ MORALES (2000)²⁶ *“la idea para agrupar los productos por categorías, es que un artículo debe estar agrupado en la misma categoría de los artículos que lo sustituyen desde el punto de vista del consumidor”*.

Para REBOLLO (1995)⁹⁵ el concepto de categoría es el que normalmente se utiliza de agrupar artículos iguales o competitivos, pero opina que habría que *“introducir el concepto de categoría de artículos complementarios, que agruparía aquellos productos que, normalmente, se compran de manera conjunta (por ejemplo: arroz,*

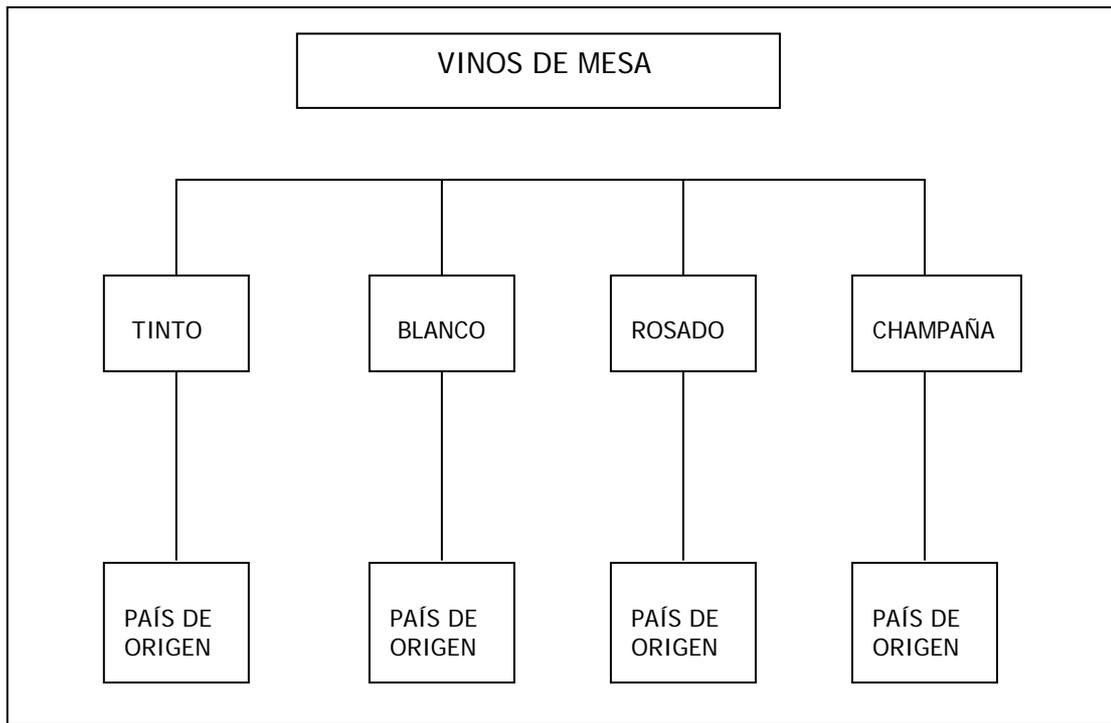
mariscos y los aditivos de una paella) y que en el futuro, las tiendas estarán organizadas por categorías de productos complementarios”.

La ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL (AECOC) en su página web (abril, 2002)¹⁰ afirma que *“una categoría es un grupo de productos/servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos en la satisfacción de una necesidad, entendiéndola en un sentido amplio (aliviar el dolor, calmar la sed, bebé, cuidado de la mascota)”.*

NICOLAI y REYNARD (1998)⁸³ dicen que *“para el comprador la categoría representa una unidad, una asociación de ideas que tiene sentido y que 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 importante aclarar que “la clasificación estandarizada de productos de AECOC” que se mencionó en el apartado 5.2.2 es independiente de la clasificación por categorías, porque con la GpC cada empresa debe agrupar los productos en categorías sobre la base de los criterios de sus consumidores específicos y de su formato comercial, resultando por ejemplo, que para un detallista el café pertenezca a la categoría de infusiones mientras que para otro detallista integre la categoría de desayuno. Esto se explica, porque dentro de cada categoría debe existir una estructura (subcategorías, segmentos, subsegmentos, etc.) fijada por el “árbol de decisión de compra del consumidor” específico de cada establecimiento que indica el orden de selección en que el consumidor elabora su compra.

Con esta jerarquía en las decisiones de compra, que consiste por ejemplo, en que cuando los consumidores de la categoría vinos compran un vino de mesa, suponga que en primer lugar deciden si será tinto, blanco, rosado o champaña, en segundo lugar deciden cual será el país de origen, en tercer lugar deciden la marca de fábrica, en cuarto lugar el año de fabricación, etc., se construye la estructura de la categoría: la subcategoría es tipo de uva, el segmento es país de origen, etc. como se ilustra en la Figura 5.1.



Fuente: ACNielsen, 2001

FIGURA 5.1

Árbol de decisión de compra del consumidor de la categoría vinos de mesa

La amplitud de esta estructura de la categoría (subcategorías, segmentos, subsegmentos, etc.) termina cuando se tengan perfectamente clasificadas todas las referencias que conforman la categoría, y para cada porción de categoría que se haya generado hay que conocer su peso en la categoría, su margen, su potencial de crecimiento, su perfil de consumidor, etc.

VALENZUELA (1999)¹⁰⁶ afirma que el distribuidor en la GpC debe contar con un "portafolio de categorías", que le permita conocer y lograr los objetivos de cada categoría partiendo de su definición y rol o papel que cada una desempeña en el negocio, y añade que la definición de las categorías y el rol de las categorías deben ser realizados por los gestores de la categoría y apoyados por la dirección, porque son la guía en el plan estratégico y táctico que se adopte para cada categoría y de los recursos que se le asignarán, y por tanto, es también una guía en el diseño de la estrategia global de la organización.

Añade con respecto al rol de la categoría, que la planificación estratégica utilizando matrices para determinar la posición relativa de un producto con respecto a los demás, que ha sido muy utilizada para el análisis de las “carteras de productos”, puede aplicarse para el análisis de los “portafolios de categorías” si se les incorporan consideraciones sobre las necesidades del consumidor.

Para la definición de roles de la categoría existen dos aproximaciones, en función de la gestión del detallista y en función de la cobertura de necesidades del consumidor. En este trabajo se expondrá únicamente uno de los dos esquemas de roles que se plantean en función de la cobertura de necesidades del consumidor, que toma en cuenta la percepción de este último sobre cada categoría de la tienda (aunque también deben tomarse consideraciones adicionales sobre la importancia de la categoría para el detallista como rotación, márgenes, etc.), porque es el más utilizado en GpC.

Se evalúa sobre la base de variables como la frecuencia de compra y el volumen de la compra media en la categoría del establecimiento, ya que el consumidor seleccionará una u otra tienda dependiendo de si la compra es frecuente o rutinaria, o de si se trata de una compra esporádica o reflexiva, e identifica los siguientes cuatro roles:

- Categoría de conveniencia: categorías que posicionan al detallista en cuanto a su capacidad de servicio como “aquel que ofrece la relación calidad-precio mejor en las compras no planeadas sistemáticamente”, son compras por impulso, y sus surtidos deben ser limitados pero cuidadosamente seleccionados con precios y promociones no tan agresivas. Constituyen entre un 15% y un 20% de todas las categorías de un detallista tipo. Por ejemplo, la categoría que incluye productos para el cuidado de los zapatos, comida china, comida mejicana, vinos selectos.
- Categoría habitual o de rutina: categorías que posicionan al detallista “al proveer buena relación calidad-precio de forma permanente al satisfacer las necesidades diarias” del segmento clave de consumidores (tarjet group) que los adquieren de forma automática y rutinaria, siendo importante para esta

categoría una buena selección del surtido además de precios y servicios competitivos. Por ejemplo, la categoría de alimentos para animales domésticos, suavizantes.

- Categoría ocasional: categorías que posicionan al detallista “por ofrecer una buena relación calidad-precio en la compra de productos estacionarios”, son compras puntuales realizadas según la época del año y caracterizadas por displays estacionales. Constituyen entre el 15% y el 20% de todas las categorías de un detallista tipo. Por ejemplo, la categoría de los turrones, bronceadores, insecticidas, limpiadores especiales, etc.
- Categoría de destino: categorías que posicionan al detallista como “el preferido por sus mejores precios”, son las categorías que atraen al comprador al punto de venta y que mueven más dinero por lo que es crítica para el negocio, y debe tener un surtido amplio, precios competitivos y ser muy promocionada. Constituyen del 5% al 7% de todas las categorías de un detallista tipo. Por ejemplo, la categoría de lácteos, detergentes, papel, cervezas, etc.

En la Tabla 5.1, que se muestra a continuación, se ilustran otros ejemplos de los tipos de categorías descritas.

DESTINO	RUTINA	OCASIONAL	CONVENIENCIA
Fiambres	Bebidas suaves	De nuevo a la escuela	Aceite de motor
Panadería	Pastas	Jardín	Utensilios de cocina
Producto fresco	Limpiadores de casa	Cuidado del sol	Floral
Carne	Café	Tarjetas	Ropa
Pescado	Cuidado del bebé	Hielo/Nieve	Vídeo
Vino	Papel de cocina	Frío	Hardware
Cerveza	Confitería	Navidad	Juguetes

Fuente: ACNielsen, 2001

TABLA 5.1

Roles de las categorías

Adicionalmente, existen categorías que desempeñan roles mixtos como alquiler de videos, relojerías, etc. que han originado la presencia de tiendas complementarias en los centros comerciales donde están ubicados los hipermercados.

Es importante resaltar, que una misma categoría puede desempeñar un papel distinto dependiendo del detallista, que una categoría puede cambiar su rol en función de las decisiones que el detallista adopte con ella, y que en un establecimiento deben existir categorías que desempeñen los cuatro roles de destino, rutinaria, ocasional y de conveniencia de forma equilibrada.

En la GpC los fabricantes deben establecer de acuerdo con los detallistas la estrategia que adoptarán con respecto a la categoría en términos de:

- Rol.
- Importancia.
- Surtido.
- Espacio en el lineal (tipo y forma de implantación).
- Precios.
- Promoción.
- Publicidad.
- Lanzamientos.
- Ubicación en la tienda.
- Rentabilidad.
- Presupuesto.

Y es evidente que los fabricantes adoptarán estrategias diferentes dependiendo del papel que los distribuidores asignen a la categoría a la que pertenecen sus productos, es decir, incrementarán actividades como promociones, etc., cuando se trate de una categoría de destino, y por tanto gastarán más presupuesto que si se tratara de otro tipo de categoría.

5.3.2 MODELO

Información suministrada por ROQUET Y VALENZUELA (1998)⁹⁷, y FERGAL (noviembre 2000)³¹, señalan que ECR EUROPA provee un informe general publicado en 1998 como "Las mejores prácticas de la Gestión por Categorías según ECR Europa" que proporciona un modelo estándar común para la GpC en Europa.

En el modelo de GpC, como se aprecia, existen componentes esenciales y componentes facilitadores, estos últimos en virtud de que sirven para el sostenimiento vital de los primeros como se ilustra en la Figura 5.2.

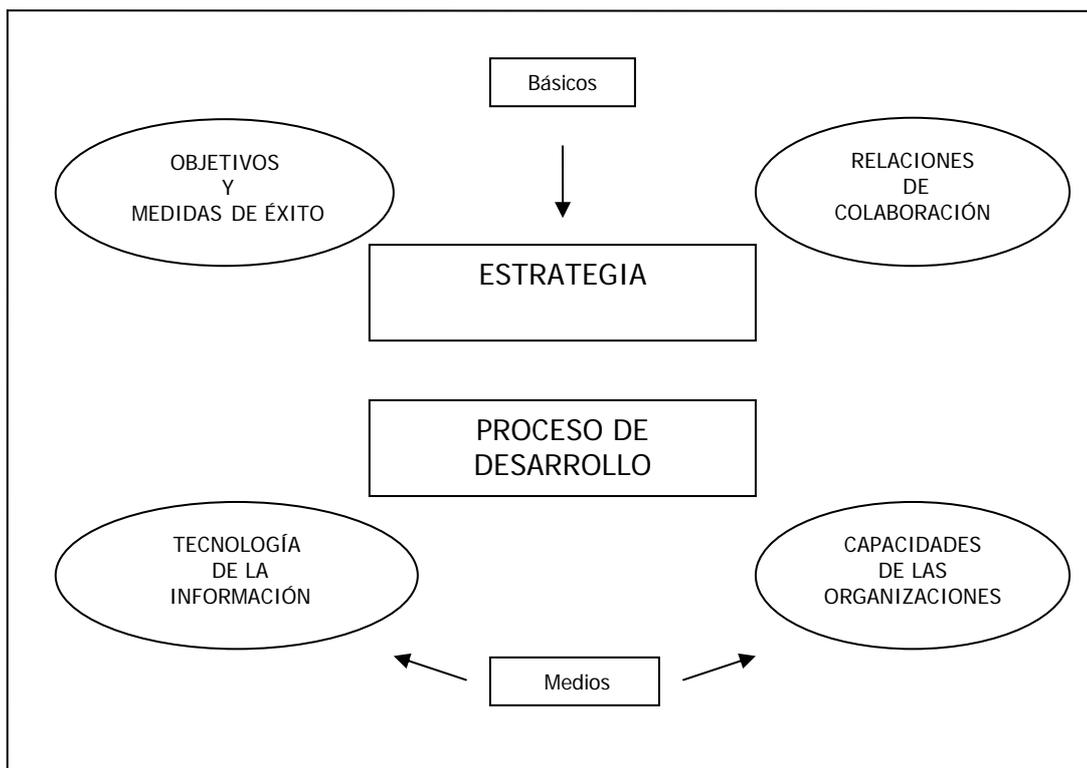
Los componentes esenciales del modelo son:

- La Estrategia: la estrategia de cada una de las categorías proporciona la guía a seguir, y debe estar enmarcada dentro de la visión, misión, políticas, estrategia general y objetivos generales de las empresas.
- El Proceso de Desarrollo: tanto para las empresas fabricantes como distribuidoras es la guía a seguir para desarrollar en cada categoría el plan, la implantación, la evaluación de los resultados y el posterior seguimiento de manera conjunta.

Los componentes facilitadores del modelo son:

- Objetivos y Medidas de Éxito: es la necesidad de establecer objetivos comunes entre las empresas involucradas para medir y monitorear el progreso del proceso de desarrollo de la GpC.
- Tecnología de la Información: es la necesidad de disponer de datos del escáner de los detallistas, datos de auditorías en el punto de venta, datos del consumidor y datos del mercado. Además de herramientas informáticas que conviertan esos datos en información y los analicen para apoyar la toma de decisiones en la GpC.

- Relaciones de Colaboración: es la necesidad de que exista un compromiso a mediano plazo (1 a 3 años) o largo plazo (3 a 5 años) entre las altas gerencias de las empresas fabricantes y distribuidoras para desarrollar el proceso de GpC enfocados en la categoría y en el consumidor, compartiendo información, estrategias, objetivos, y tomando decisiones conjuntas sobre el tiempo que durará la colaboración, con qué información se cuenta, en qué tiendas se va a implantar, qué se desea obtener en términos cuantitativos, etc.
- Capacidades Organizacionales: es la necesidad de contar con el apoyo de las direcciones, de adaptar las estructuras de las empresas involucradas, asignar funciones y responsabilidades y escoger un responsable único para cada categoría tanto del distribuidor como del fabricante (a este último se le conoce como el capitán de la categoría), educar y recompensar al personal.

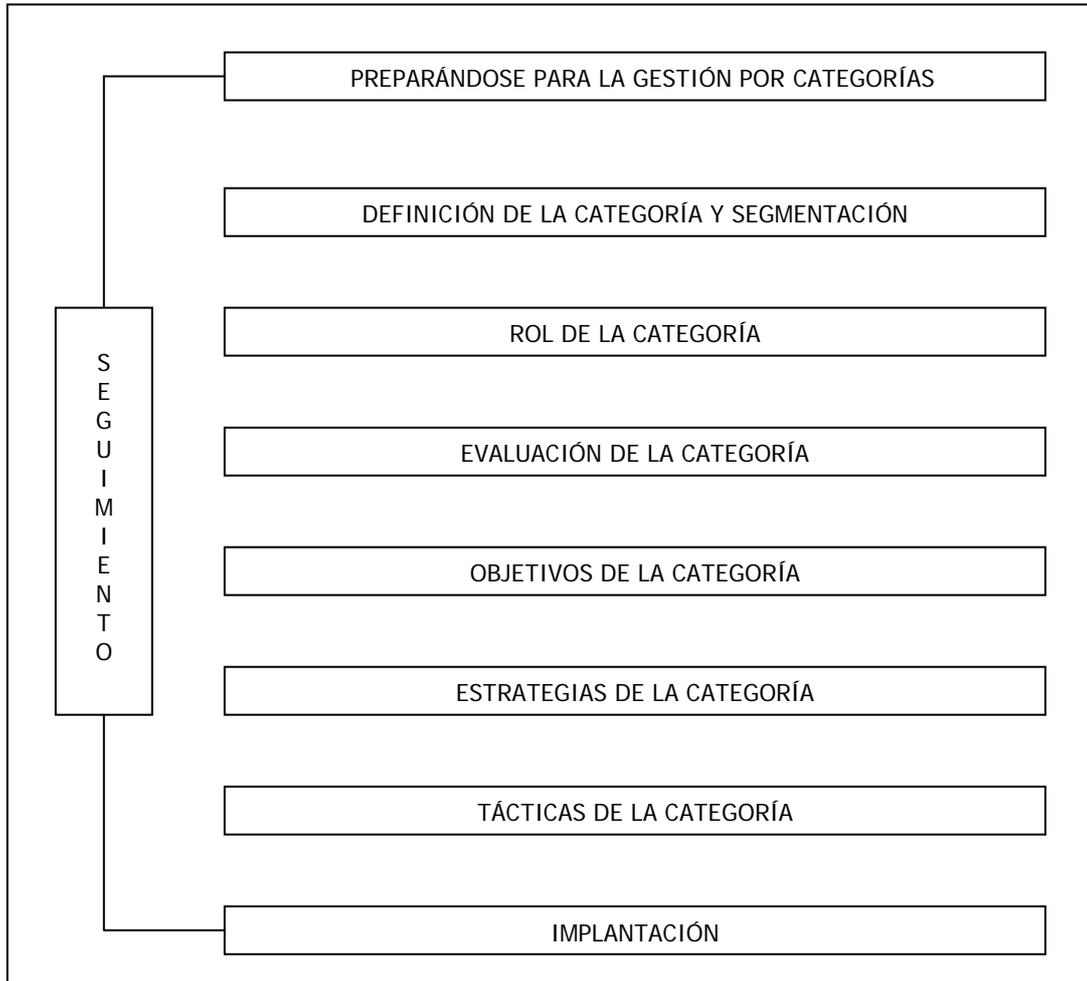


Fuente: ECR Europa, 1998

FIGURA 5.2

Componentes de la Gestión por Categorías

Y las etapas del “proceso de desarrollo” las que se ilustran a continuación en la Figura 5.3.



Fuente: ECR Europa, 1998

FIGURA 5.3

El proceso de desarrollo de la Gestión por Categorías

Como se observa en la Figura 5.3, la GpC es un proceso continuo de mejoras sujeto a revisiones periódicas debido a lo cambiante del entorno, y debe preverse un calendario de seguimiento que dependa de la dinámica (evolución de los mercados, de las tendencias del consumo y del perfil de los consumidores) y del peso de cada categoría para el negocio. Pero es justamente en este momento, cuando se observa que la GpC en sus inicios puede implicar un gran esfuerzo pero, una vez en marcha, estos disminuyen y se comienzan a ver los frutos.

Es importante aclarar que la filosofía y los fundamentos que sustentan la GpC son aplicables a cualquier formato comercial de la distribución tradicional (relación fabricante-distribuidor), así como que no todas las empresas planifican y ejecutan el proceso de desarrollo de la GpC en las mismas etapas ni utilizan la misma metodología.

Según HUGUET (1997)⁴⁸ *“lo importante no es ver a la GpC como provista de etapas absolutamente diferenciadas sino que lo importante es definir el hilo conductor del análisis y de la toma de decisiones”*. Sin embargo, a nuestro modo de ver, lo ideal sería que todas las empresas adoptaran el modelo estándar del proceso de la GpC propuesto por ECR Europa, y por tanto, las etapas en que dicho modelo señala que se debe realizar el proceso de desarrollo, porque esto facilitaría la comunicación y la colaboración entre las empresas involucradas.

5.3.3 PROCESO

El componente esencial de la GpC correspondiente al proceso de desarrollo está conformado por varias etapas como se ilustró en la Figura 5.3, y a su vez, para realizar cada una de las etapas existen metodologías que pueden variar dependiendo de cada empresa. A continuación se ilustrará la adoptada por dos empresas en Irlanda: Kerryfoods y Superquinn en la categoría de grasas amarillas y blancas, asesoradas por ACNielsen y apoyadas por ECR Irlanda.

5.3.3.1 PREPARAR EL SISTEMA

FERGAL de ACNielsen (diciembre-enero 2001)³² asegura que lo primero es medir la disponibilidad de las empresas para emprender el proceso de la GpC y solventar las carencias.

- Diseño de la estrategia: debe organizarse el negocio del detallista en categorías, lo que implica como punto de partida, realizar el análisis cruzado de las categorías en la tienda del detallista que se describe en el apartado 5.3.3.3, para seleccionar las que serán gestionadas en función de su peso para el negocio, potencial de crecimiento en el mercado, etc. A continuación, las categorías seleccionadas para ser gestionadas deben ser definidas como unidades de negocios, es decir, diseñar y adaptar sus estrategias a la cultura, visión, misión, políticas, estrategias y objetivos corporativos de la empresa detallista. Posteriormente, según HUGUET (1997)⁴⁸ se procede a la selección de los socios (fabricantes y detallistas) que depende de que compartan una filosofía empresarial similar y de factores como, el peso en el sector, los recursos de que disponen, la experiencia previa y la disponibilidad de los altos directivos a la colaboración, para a partir del compromiso entre los fabricantes y los detallistas desarrollar la GpC.
- Disponer de una guía del proceso de desarrollo de la GpC que señale las etapas que lo conforman y la metodología a utilizar.
- Acceso a la información y tecnología: se necesitan datos del mercado, del consumidor, del fabricante y del distribuidor sobre la categoría. En cuanto a la tecnología se necesitan softwares para estructurar los datos y convertirlos en información, y softwares que faciliten la toma de decisiones de merchandising.
- Capacidad de comunicación y de colaboración entre distribuidores y fabricantes: deben fijarse en común detalles del proceso como fechas, gastos, e información a compartir porque los detallistas necesitan conocer a los consumidores de la categoría y los fabricantes a los compradores de la categoría.
- Estructura de la compañía: deben asignarse tanto en el negocio del detallista como en el del fabricante responsabilidades y preparar al personal en GpC, así como crear sistemas apropiados de recompensa.
- Objetivos y medidas de éxito: deben negociar los fabricantes y detallistas los objetivos de la categoría en las tiendas como las ventas, etc., los objetivos sobre el consumidor de la categoría como penetración, frecuencia de compra, gasto por hogar, etc., y los objetivos sobre el mercado como la cuota del

mercado de la categoría del detallista, que se esperan alcanzar con la GpC y que servirán de referencia para medir los resultados.

5.3.3.2 DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA Y SEGMENTACIÓN

Según FERGAL de ACNielsen (febrero, 2001)³³ esta etapa es fundamental porque plantea la diferencia entre la GpC que es el “enfoque al consumidor” y la tradicional gestión de espacio de la categoría, y consiste en definir un grupo de productos y servicios que el consumidor percibe como interrelacionados y/o sustituibles en la satisfacción de una necesidad y que conformarán la categoría sobre la base de estudios al consumidor. Ejemplos de productos interrelacionados: ropa de bebe, lociones de bebe, pañales de bebe, alimentos de bebe, etc. Ejemplos de productos sustituibles: café, té, manzanilla etc.

También señala que en esta etapa hay que asegurarse de que la categoría sea manejable dentro de la tienda, porque pueden presentarse limitaciones logísticas: que la categoría resulte muy grande de manejar o que quede conformada por productos que deben mantenerse unos en ambientes naturales y otros refrigerados, etc.

Posteriormente, se determina la estructura de la categoría: subcategorías, segmentos, subsegmentos, etc. de acuerdo a la jerarquía de las decisiones de compra del consumidor dentro de la categoría o “árbol de decisión de compra del consumidor” descrito en el apartado 5.3.1 (sobre la base de estudios al consumidor y los resultados del escáner en la tienda del detallista).

Este análisis es fundamental en la séptima etapa del proceso de desarrollo “tácticas de la categoría” que será explicada en el apartado 5.3.3.7, porque sobre la base del orden de estas decisiones de compra de los consumidores en la categoría se realiza la “implantación en el planograma” que arroja el software de espacio.

5.3.3.3 ROL DE LA CATEGORÍA

Según FERGAL de ACNielsen (marzo, 2001)³⁴ es, en esta etapa, donde se examina el funcionamiento actual de la categoría a gestionar con respecto a otras categorías de la cadena en función de su contribución al negocio.

Generalmente, cuando se va a gestionar una categoría específica, su rol ya se conoce, porque, como se comentó en el apartado 5.3.3.1, la clasificación de las categorías de la tienda del detallista por su rol se realiza en la primera etapa del "proceso de desarrollo" de la GpC, permitiendo que los detallistas se concentren en las más importantes (los grandes detallistas tienen aproximadamente cincuenta categorías claves para el logro de sus objetivos según ACNielsen y no todas tienen la misma importancia, de entre las 200 categorías que aproximadamente manejan).

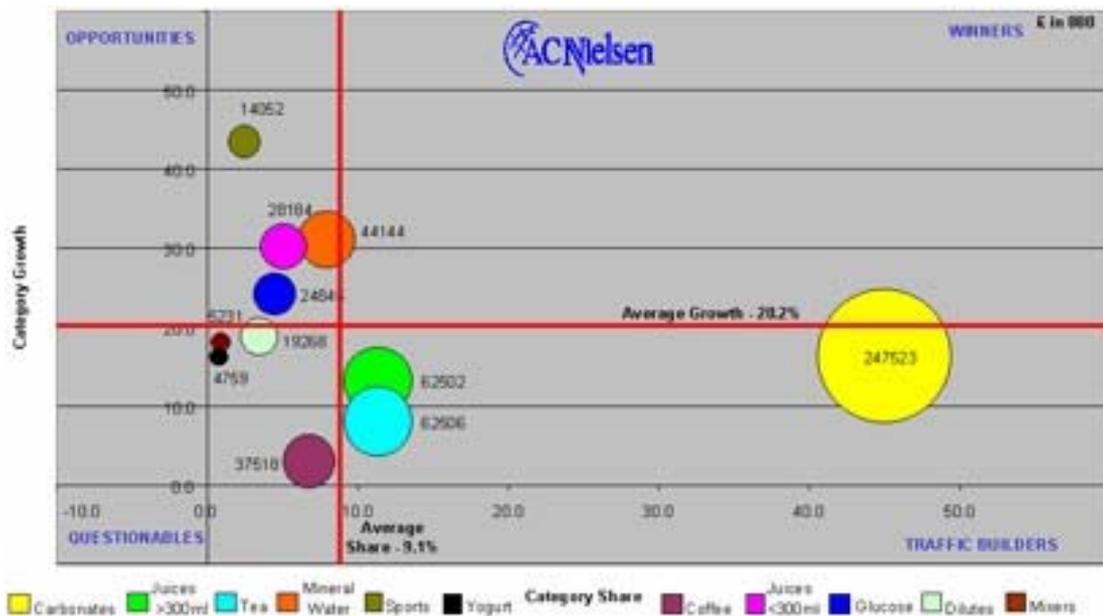
Hay muchas variables que se pueden analizar para determinar el rol de cada una de las categorías en la cadena del detallista, pero las más comunes son las siguientes.

- Para identificar qué categorías son importantes para el detallista, desde el punto de vista del consumidor, hay que determinar para cada categoría: 1- el perfil de los consumidores de dichas categorías (estado de la familia, forma de vida, etc.), 2- Peso de compra (cantidad de productos que compran de esas categorías), 3- frecuencia de compra (número de veces que compran en la categoría durante un determinado período de tiempo).
- Para identificar qué categorías son importantes para el detallista, desde el punto de vista de la rentabilidad que le generan, hay que identificar primero el margen promedio de beneficios en valor total del detallista, lo que permite fijar un patrón contra el que cada categoría pueda ser comparada, a continuación se determina para cada una de las categorías del detallista: 1- el margen de beneficios en valor y 2- el margen de beneficios porcentual, porque es importante que ambas variables sean calculadas debido a que si el análisis para una categoría arroja un alto margen de beneficios porcentual no

significa que la categoría sea muy importante para el negocio ya que puede tener un bajo margen de beneficios en valor.

- Para identificar qué categorías son importantes para el mercado, desde el punto de vista de su rendimiento: hay que evaluar para cada categoría: 1- tamaño del mercado, 2- cuota de mercado, 3- crecimiento o decrecimiento actual en el mercado y sus tendencias a largo plazo.

A continuación, se deberán realizar análisis cruzados de las categorías (en Irlanda utilizaron el software Cross Category Analyser de ACNielsen) que permitan comparar, para cada una de las categorías, su rendimiento en la tienda del detallista frente a su rendimiento en el mercado, lo que contribuirá a identificar las oportunidades para cada categoría como se ilustra en la Figura 5.4.



Fuente: ACNielsen, 2001

Figura 5.4

Análisis cruzados de las categorías que pertenecen al sector bebidas

Posteriormente, con los resultados del análisis cruzado de las categorías se le asigna el rol de destino, rutina, conveniencia u ocasional a cada una de las categorías en la cadena (ver apartado 5.3.1), porque los roles de las categorías no son los mismos para todas las cadenas e incluso dentro de una misma cadena no tienen que ser los mismos para todas las tiendas.

5.3.3.4 EVALUACIÓN DE LA CATEGORÍA

FERGAL de ACNielsen (abril, 2001)³⁵ asegura que durante esta etapa se debe de obtener, organizar y analizar la información necesaria para entender el rendimiento actual de la categoría, subcategorías, segmentos, marcas, fabricantes e incluso de las referencias, con la finalidad de determinar las oportunidades y las razones de esas oportunidades en cada nivel de la segmentación de la categoría.

A- Obtener los datos.

- Datos del mercado, es decir, información del rendimiento de cada nivel de la segmentación de la categoría en el mercado (tendencias de crecimiento, cuotas de mercado, ventas por áreas geográficas, etc.), así como de las tiendas de las cadenas de la competencia donde debe observarse lo siguiente:
 - Amplitud y profundidad del surtido.
 - Implantaciones.
 - Precios.
 - Promociones.
- Datos del detallista y del proveedor, es decir, datos de los fabricantes de las referencias que conforman la categoría y datos del escáner del detallista tienda por tienda, semana por semana y referencia por referencia, que permitan observar la contribución de cada referencia a la categoría:
 - Surtido, espacio y precios.
 - Márgenes de beneficios.
 - Reposición.

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Promociones.
- Publicidad.
- Ubicación en tienda.
- Datos del consumidor, es decir, investigación del comprador de la categoría en la cadena por subcategorías, segmentos, marcas, referencias, etc.:
 - Perfil del comprador.
 - Penetración (número de hogares que compran la categoría)
 - Ciclo de compra
 - Peso de compra.
 - Frecuencia de compra.
 - Cadenas alternativas de compras.
 - Respuesta promocional.
 - Sensibilidad al precio.
 - Fidelización.

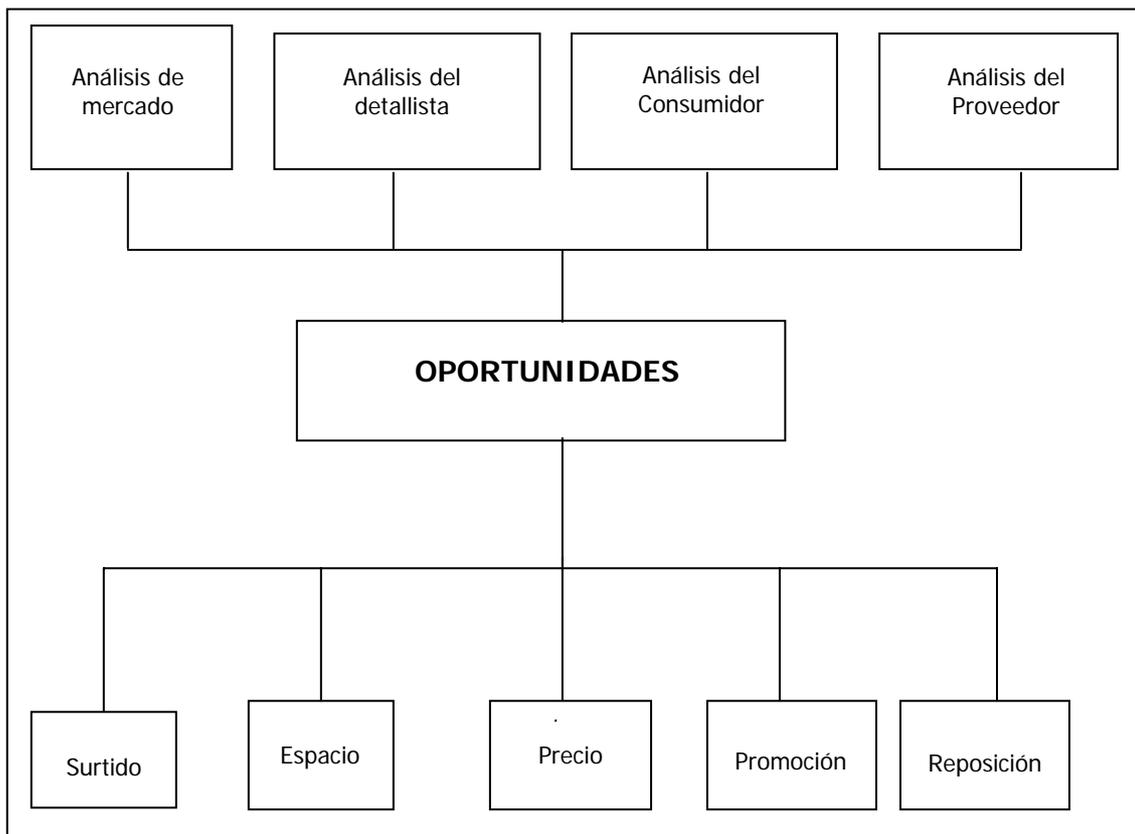
B- Organizar los datos.

Todos los datos recaudados deben ser codificados sobre la base del árbol de decisión de compra del consumidor de la categoría (segmentación de la categoría) lo que permitirá compararlos y analizarlos.

C- Analizar los datos.

Propone tres pasos para realizar los análisis que son los que se enuncian a continuación y que se ilustran en la Figura 5.5.

- Analizar y entender el rendimiento actual de la categoría en la tienda o cadena como en el mercado, utilizando los datos del mercado, del detallista, del fabricante y del consumidor.
- Identificar las oportunidades, para cada nivel de la segmentación de la categoría en la tienda del detallista frente al rendimiento de la categoría en el mercado.
- Investigar la razón de esas oportunidades, sobre la base de como el detallista y la competencia manejan la categoría y las diferencias de esos manejos en los diferentes establecimientos en lo referente a surtidos, precios, espacio, promociones, etc.



Fuente: ACNielsen, 2001

FIGURA 5.5

Oportunidades de las categorías en los establecimientos

5.3.3.5 OBJETIVOS DE LA CATEGORÍA

FERGAL de ACNielsen (mayo, 2001)³⁶ establece que surgen de la divergencia entre la situación actual de la categoría en la tienda y la situación que podría alcanzar la categoría en la tienda, por tanto, los objetivos específicos de una categoría dependerán: 1- del rol que tenga la categoría (ver apartado 5.3.3.3), 2- de la evaluación de la categoría (ver apartado 5.3.3.4).

A continuación, se exponen algunos objetivos que se plantean para las categorías, siendo, según la investigación descriptiva realizada en este trabajo, los más comunes los dos primeros que aparecen en la siguiente lista:

- Aumentar el volumen de ventas (aumentar el número de artículos vendidos).
- Aumentar el volumen de ventas en valor.
- Aumentar los beneficios.
- Aumentar el retorno de la inversión (ROI).
- Reducir inventario.
- Reducir los fuera de stock o roturas de stock.
- Incrementar la lealtad ó fidelidad de los consumidores.
- Aumentar la frecuencia de compra de los consumidores.
- Aumentar la eficacia de las promociones.

KALWANI Y NARAYANDAS (1995)⁵⁸ opinan que las ventas es la mejor unidad para medir los resultados de la GpC.

5.3.3.6 ESTRATEGIAS DE LA CATEGORÍA

Según FERGAL de ACNielsen (mayo, 2001)³⁶ las estrategias se fijan para lograr los objetivos planteados, y las típicas para cada categoría cubren áreas tales como gama o surtido de los productos, espacio en el lineal, precios, promociones,

publicidad, lanzamientos y ubicación por tienda o por grupos homogéneos de tiendas de la cadena (tiendas que tengan perfiles similares de consumidores). Ejemplo de algunas estrategias de la categoría:

- Generar tráfico en las tiendas.
- Favorecer compras por impulso.
- Atraer a nuevos consumidores.
- Animar a los consumidores ya existentes a que compren más.
- Animar a los consumidores ya existentes a que compren más a menudo.

5.3.3.7 TÁCTICAS DE LA CATEGORÍA

Según FERGAL de ACNielsen (junio, 2001)³⁷ son aquellas acciones específicas que se realizan en las tiendas para llevar a cabo las estrategias previamente planteadas en la categoría, y que se toman en materia de gama o surtidos, espacio e implantación en el lineal (planograma), precios, promociones, publicidad, lanzamientos, ubicación de la categoría en la tienda y otras actividades de merchandising como etiquetas explicativas, iluminación de la categoría, señalización para su localización, etc.

La táctica referente a la selección de la gama o surtido de la categoría se facilita utilizando un software de surtido, con la finalidad de ofrecer un surtido (variedad de referencias) que genere la máxima satisfacción al consumidor y la mayor rentabilidad.

La táctica referente a la asignación del espacio a la categoría se determina en función de la demanda del consumidor de los productos y del inventario requerido en el lineal o stock objetivo del lineal, y se facilita utilizando un software de espacio que arroja un planograma que es una fotografía del árbol de decisión de compra del consumidor en la categoría.

Por ejemplo en Irlanda, de acuerdo al árbol de decisión de compra del consumidor, la categoría de las grasas amarillas y blancas quedó conformada por las subcategorías: 1- mantequilla verdadera, 2- grasa para untar, 3- grasa para cocinar, 4- grasa para cuidar la salud. La grasa para cocinar estaba a su vez conformada por los segmentos: grasas para freír, grasas para cocer y mantequilla para cocinar, y con la gestión del surtido quedó reducida a mantequilla para cocinar.

Las tácticas referentes a los precios tienen la finalidad de que se adopte una política de precios en el negocio del detallista lo más acorde posible con su posicionamiento frente a la competencia.

Las tácticas referentes a las promociones tienen la finalidad de lograr calendarios promocionales que induzcan a las compras en la categoría.

Las tácticas de una categoría también deben formularse considerando las oportunidades y las razones de esas oportunidades, así como tomando en cuenta el rol de la categoría en el negocio del detallista. Ejemplos de algunas tácticas:

Tácticas para una categoría de destino:

- Mantener una amplia gama de productos.
- Asignar precio contra la competencia.
- Promocionar regularmente.
- Colocarla en un lugar principal y ocupando un espacio amplio en la tienda.

Tácticas para una categoría de conveniencia:

- Mantener una gama limitada de productos.
- Asignar precios similares a los de la competencia.
- Promocionar limitadamente.
- Colocar la categoría en un lugar que esté disponible en la tienda.

5.3.3.8 IMPLANTACIÓN

La implantación del plan y revisión según FERGAL de ACNielsen (julio, 2001)³⁸ consiste en implantar las tácticas de la categoría en las "tiendas experimentales" y compararlos con los resultados de "las tiendas de control" que conforman un mercado de prueba, es decir, en establecimientos del distribuidor previamente seleccionados. HUGUET (1997)⁴⁸ corrobora que la experiencia demuestra que los mejores resultados se obtienen implantando estos mercados de prueba.

A- Implantación del plan: debe existir un plan de implantación a seguir en las tiendas del mercado de prueba seleccionadas para que se gestione la categoría que considere los siguientes aspectos.

- Educación en el proceso: programa de entrenamiento para educar al personal que será responsable de la categoría en la tienda.
- Coordinación: establecer un calendario para ejecutar las diferentes tareas en cada una de las tiendas que conforman el mercado de prueba, concretamente en las tiendas experimentales.
 - Coordinación del plan promocional.
 - Coordinación para cambiar los precios.
 - Fecha para implantar el planograma.
- Responsabilidad: se requiere asignar la responsabilidad total de la ejecución del plan de la categoría a una persona de la central de la cadena que deberá comunicarse con el responsable de la implantación en las tiendas. Siendo conveniente que el responsable de la central del detallista escuche las sugerencias del responsable en el establecimiento para lograr que la implantación sea la adecuada.
- Supervisión: cada tienda, una vez por semana, debe ser inspeccionada para que la implantación se realice como se ha recomendado resolviéndose cualquier problema que surja lo más inmediatamente posible, por ejemplo hay que supervisar.
 - Asignación de la categoría en los lugares recomendados de la tienda.

- Comprobación del planograma de la categoría.
- Asignación de las promociones recomendadas a los productos de la categoría.
- Comprobación de la disponibilidad de los productos de la categoría.

B- Revisión: posteriormente a la implantación en las tiendas experimentales de los mercados de prueba se procede a la medición de los resultados de los objetivos planteados previamente y últimos cambios o correcciones antes de que sea implantado el plan en todas las tiendas del detallista.

Para que los resultados tengan validez estadística, el mercado de prueba debe estar conformado por un grupo de "tiendas experimentales" y un igual número de "tiendas de control" (mínimo cuatro de cada una) que deben tener una serie de variables comunes, algunas de las cuales pueden ser:

- Similar volumen de ventas de la categoría.
- Similar localización de la tienda.
- Similar número de compradores.

Adicionalmente, por ejemplo, si se considera necesario que el período de prueba de la categoría en cada "tienda experimental" se mantenga aproximadamente durante 12 semanas después de la implantación, entonces, las mediciones en las "tiendas experimentales" se deben realizar 8 semanas antes de la implantación y se compararán con las realizadas en las últimas 8 semanas después de la implantación (las 4 primeras semanas después de la implantación no se consideran, porque es una etapa en donde los consumidores se acostumbran a los cambios en la categoría).

Los resultados de las mediciones reflejarán los incrementos que se han producido por la gestión de la categoría en las tiendas experimentales.

Posteriormente, estos resultados se compararán con los arrojados por las “tiendas de control” para finalmente obtener los resultados definitivos de la categoría y realizar correcciones en caso de que sean necesarias.

Es importante aclarar, que el momento apropiado para tomar nota de los resultados arrojados por una implantación de GpC depende de la rotación de los productos de la categoría (a mayor rotación los resultados pueden verse más rápidamente), y se miden generalmente en “ventas en valor” si son productos con altos márgenes de ganancia en valor o en “ventas en volumen” si son productos con bajos márgenes de ganancias en valor.

5.3.3.9 SEGUIMIENTO

El proceso de desarrollo de la GpC es un proceso circular, es decir, debe realizarse un seguimiento en el tiempo a la categoría y cada vez que lo amerite, repetir nuevamente todo el proceso de desarrollo.

5.3.4 RELACIONES DE COLABORACIÓN

El componente facilitador de la GpC, que se refiere a las relaciones de colaboración que deben establecerse entre los fabricantes y los distribuidores, ilustrado en la Figura 5.2, es de suma importancia para el éxito de este modelo de gestión empresarial y deben ser apoyadas por las direcciones de las empresas involucradas.

DÍAZ MAROTO (1999)²³ afirma que *“la GpC es una herramienta imprescindible en la distribución moderna pero también lo es para el fabricante porque el éxito de ambos está ligado por algo evidente: el producto”*. Al finalizar el artículo insiste en este punto al concluir diciendo *“todos estamos simplemente, nada más y nada menos que vendiendo. Se trata por tanto, de gestionar un negocio común”*.

En nuestra opinión, para lograr gestionar ese negocio en común, que es la categoría, se requiere que existan relaciones de colaboración entre los fabricantes y los detallistas para compartir costes e información, porque la tecnología a usar es costosa y la información que se requiere cuantiosa: las empresas distribuidoras conocen los datos demográficos de sus compradores finales, sus ventas y su conducta, es decir, cómo compran, dónde, y con qué frecuencia, mientras que las empresas fabricantes conocen el producto, sus tendencias, evolución, posicionamiento y el perfil de los consumidores finales de sus marcas a través de herramientas de investigación que han aplicado durante años como reuniones de grupos, paneles de consumidores, etc.

Este conocimiento del consumidor que solo pueden lograr de manera conjunta, permitirá que los detallistas logren con la GpC mejorar la imagen de sus establecimientos, al desarrollar un merchandising a medida de los consumidores y además tomar decisiones de compra de una referencia sobre la base de lo que esta aporta a su categoría. A su vez, los fabricantes con la GpC logran reforzar la imagen de su marca ante los detallistas, al demostrarles la capacidad de la misma para atraer clientes aumentando los volúmenes de ventas y beneficios de los establecimientos, lo que les asegurará para sus marcas un espacio en el lineal de la categoría en el punto de venta y el acceso a los consumidores.

KUMAR (1996)⁶⁰ afirma que es posible que alguna empresa quiera aprovecharse de la confianza requerida en la GpC, aunque asegura que quizás esto sea beneficioso a corto plazo pero a largo plazo se le devolvería negativamente, por ejemplo, un fabricante honesto debe aceptar no solo la eliminación de las referencias de la competencia sino también de las suyas, si los análisis arrojan que no rotan dentro de la categoría.

PEDRAZ de ACNielsen afirma que los fabricantes que realizan GpC, tienen como ventaja sobre los fabricantes de los otros productos de la categoría que logran establecer mejores relaciones con el detallista lo que les facilita negociar con ellos y les permite llegar a establecer acuerdos en los que salgan favorecidos, por ejemplo, acuerdos con respecto a la promoción de sus productos, etc., representando estas

ventajas, desde nuestro punto de vista, un aspecto muy importante para los fabricantes actuales debido a que el espacio en el punto de venta es lo que tiene valor y pertenece al detallista.

Sin embargo, los fabricantes en España perciben que, actualmente, y como consecuencia fundamental de la concentración, sus principales distribuidores poseen un poder elevado sobre ellos como han arrojado las investigaciones realizadas por DÍAZ MORALES (1996)²⁴ y OUBIÑA (2000)⁸⁶ que se exponen en el capítulo VIII. También, SAINZ DE VICUÑA (2001)⁹⁹ analiza la evolución de estas relaciones (ver apartado 3.3 del capítulo III). Adicionalmente CRUZ Y OTROS (1999)¹⁹ afirman que en España, sobre la base de los resultados arrojados por una encuesta realizada en 1998 a una muestra de sesenta y ocho empresas fabricantes de gran consumo, el grado de cooperación global entre el fabricante y su principal distribuidor se sitúa en niveles medios-bajos, ubicándose el nivel medio de cooperación en un valor de 3,5 puntos en una escala de 1 a 7 puntos.

Por otro lado, se ha observado a lo largo de esta investigación, que en la mayoría de los casos los detallistas se niegan a compartir información referente a los márgenes, por lo que los fabricantes se ven obligados a estimarlos para poder realizar los análisis.

Para concluir, también conviene resaltar, que las relaciones de colaboración enmarcadas dentro de la GpC en España a veces son proyectos globales en el sentido que involucran las variables de surtido, espacio, precios, promociones, publicidad y lanzamientos, y otras veces son proyectos parciales que involucran solamente la gestión de los surtidos.

5.3.5 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y TRADE MARKETING

El componente facilitador de la GpC, que se refiere a las capacidades organizacionales de las empresas fabricantes y detallistas involucradas, ilustrado en

la Figura 5.2, integra los aspectos de la selección, capacitación y adaptación de las estructuras organizacionales (organigramas) a los requerimientos de la GpC.

HUTCHINS (1997)⁵⁰ señala que un 75% del desafío de las empresas para lograr la GpC depende de reclutar y entrenar el personal. Con respecto a la estructura organizacional de las organizaciones, la GpC defiende que debe asignarse un único responsable en ambas empresas involucradas, para que tomen las decisiones en una categoría, porque da mejores resultados que la antigua gerencia por marcas en la que existían varios responsables independientes de la toma de decisiones en una misma línea de productos, siendo el Jefe de la Categoría según HUGUET (1997)⁴⁸ un empresario dentro de una empresa, que debe gestionar a la categoría o categorías a su cargo con un enfoque gerencial puro a lo largo de todo el proceso.

Las distintas opiniones sobre el cargo de Jefe de la Categoría, que ha surgido en las estructuras de las empresas distribuidoras, son las siguientes:

- Según LIRIA (2001)⁶³ en algunas empresas distribuidoras la figura tradicional del Jefe de Compras está siendo sustituida por la del Jefe de Categorías (Category Manager) mientras que en otras empresas coexisten ambas funciones. Además expone que la función del Jefe de Categorías de una empresa distribuidora, según la revista francesa LSA, debe tener un alto nivel jerárquico y que sus cualidades deben ser:
 - Estratega a alto nivel.
 - Trabaja para obtener resultados a largo plazo pensando en el consumidor y no solo en los costes.
 - Hombre multifunción: que según nuestro punto de vista significa que debe conocer de compras, marketing, merchandising, ventas, administración, logística, finanzas e informática.
- La empresa líder mundial distribuidora Wal-Mart, en marzo del 2001, tenía contemplado como algunas de las responsabilidades para sus Jefes de Categorías lo siguiente:
 - Dirigir las relaciones con los proveedores.

- Dirigir el equipo de miembros de la GpC.
- Dirigir la estrategia de la categoría.
- Tomar decisiones con respecto a la categoría en cuanto al surtido, ubicación, etc.
- Para DÍAZ MORALES (2000)²⁶ la estructura organizativa de un distribuidor que realiza GpC debe contemplar la figura del Jefe de Categorías, que debe ser activo, organizador y estratega, y que no es un especialista sino que debe tener conocimientos y experiencia en compras, marketing, logística, finanzas, e informática, y entre sus funciones están:
 - Relacionarse continuamente con los fabricantes llegando a acuerdos de compras, descuentos, formas de pago, formas de entrega de los productos, etc., solicitarles información sobre el mercado de sus marcas para ver si es compatible con la imagen de la empresa detallista y con su segmento clave de consumidores, informarles sobre la incidencia de las promociones en sus ventas, etc.
 - Obtener la información necesaria para desarrollar los planes estratégicos anuales con sus correspondientes objetivos para cada una de las categorías.
 - Encargarse del control de los resultados de la GpC, comparando dichos resultados con el plan y realizando los ajustes (no realiza directamente la gestión de espacios, surtidos, precios, etc., este trabajo es de los especialistas).
 - Relacionarse frecuentemente con los Jefes de las Tiendas, con la finalidad de que se implemente correctamente la estrategia para cada categoría.

El cargo de Jefe de Categoría debe estar ubicado en el Departamento de Trade Marketing, que surge en las empresas fabricantes como consecuencia de las nuevas ideas orientadas a la distribución, y que se traducen en la actitud de preocuparse del negocio del minorista como un punto diferencial de otros departamentos de la empresa según OLAZABAL (2002)⁸⁴, porque es necesaria la diferenciación de los

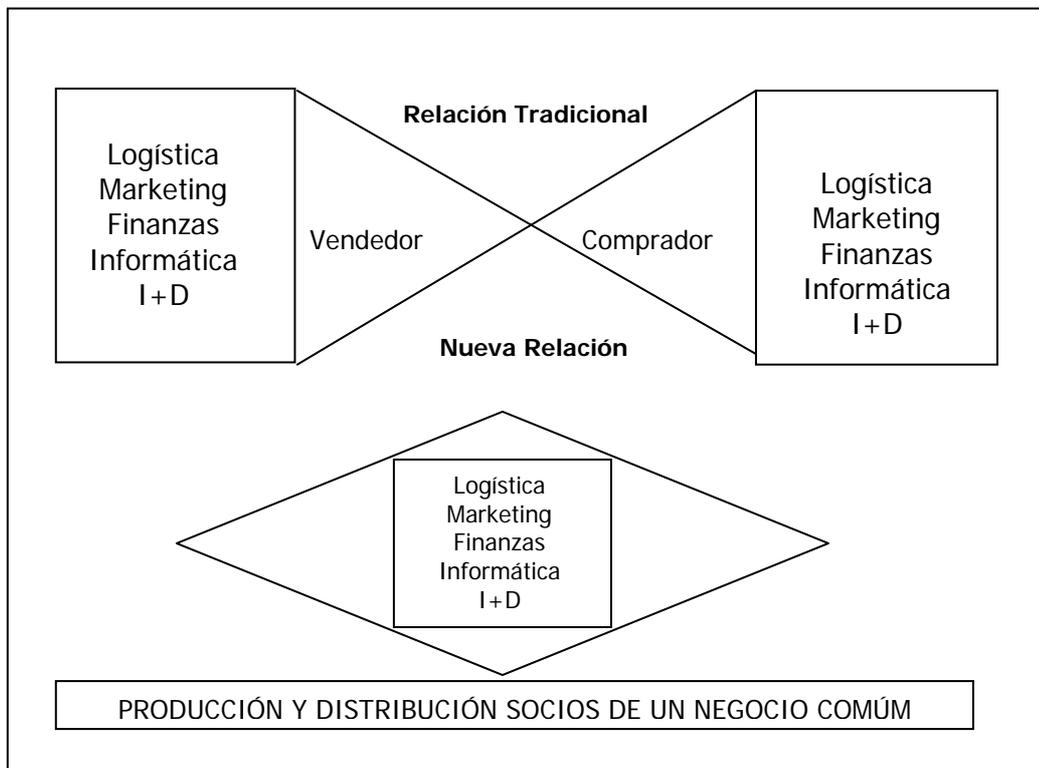
fabricantes ante los detallistas y la única forma de lograrla es a través del servicio ofrecido que a su vez pueda ser transferido a los consumidores, ya que el generar mejores precios está restringido porque hay ciertos márgenes de rentabilidad que no pueden reducirse más allá de ciertos límites, mientras que el suministrar la cantidad de productos que se demanden en el lineal genera una buena imagen del fabricante ante el detallista porque permite lograr la satisfacción al consumidor e impide la pérdida de ventas.

Algunas visiones a este respecto son las siguientes:

- Según LIRIA (2001)⁶³ en las empresas fabricantes aparece también la figura del Jefe de Categorías (Category Manager), para ayudar a organizar la categoría al distribuidor, y pertenece al departamento de Trade Marketing en aquellas empresas fabricantes que tengan dicho departamento. Opina que deberá trabajar en coordinación con los departamentos de Ventas y Marketing e involucrar a otros departamentos como el de Sistemas y Finanzas, que trabajará con un presupuesto y que tendrá conocimientos de informática.
- Para DÍAZ MORALES (2000)²⁶ la GpC ha producido que en los organigramas de las empresas fabricantes aparezcan nuevos cargos como Jefes de Trade Marketing, Jefes de Categorías, Jefes de Merchandising, Jefes de Promociones, Jefes de Tecnología de Ventas, etc. y la necesidad del trabajo en equipo entre ellos.
- El INSTITUTO DE EMPRESA (2001)⁵² señala que las empresas fabricantes están cambiando sus estructuras siendo los departamentos más afectados:
 - Ventas, donde están reduciendo el número de Vendedores y sustituyendo parte de ellos por la figura de Jefes de Cuentas Claves (Key Account Managers).
 - Marketing, que también está evolucionando ocasionando la creación de un nuevo departamento denominado Trade Marketing al que pertenece el Jefe de la Categoría (Category Manager).

Por otro lado, con respecto a cómo debe establecerse la comunicación entre ambos tipos de empresas, a través de la nueva estructura organizacional, las distintas opiniones son las siguientes:

- DÍAZ MAROTO (1999)²³ asegura que los responsables de Logística, de Marketing, de Finanzas, de Informática, y de Investigación y Desarrollo (I+D) de las empresas fabricantes y distribuidoras, como se muestra en la figura 5.6, deben conocerse y coordinarse, porque ya no basta la antigua relación Comprador-Vendedor.

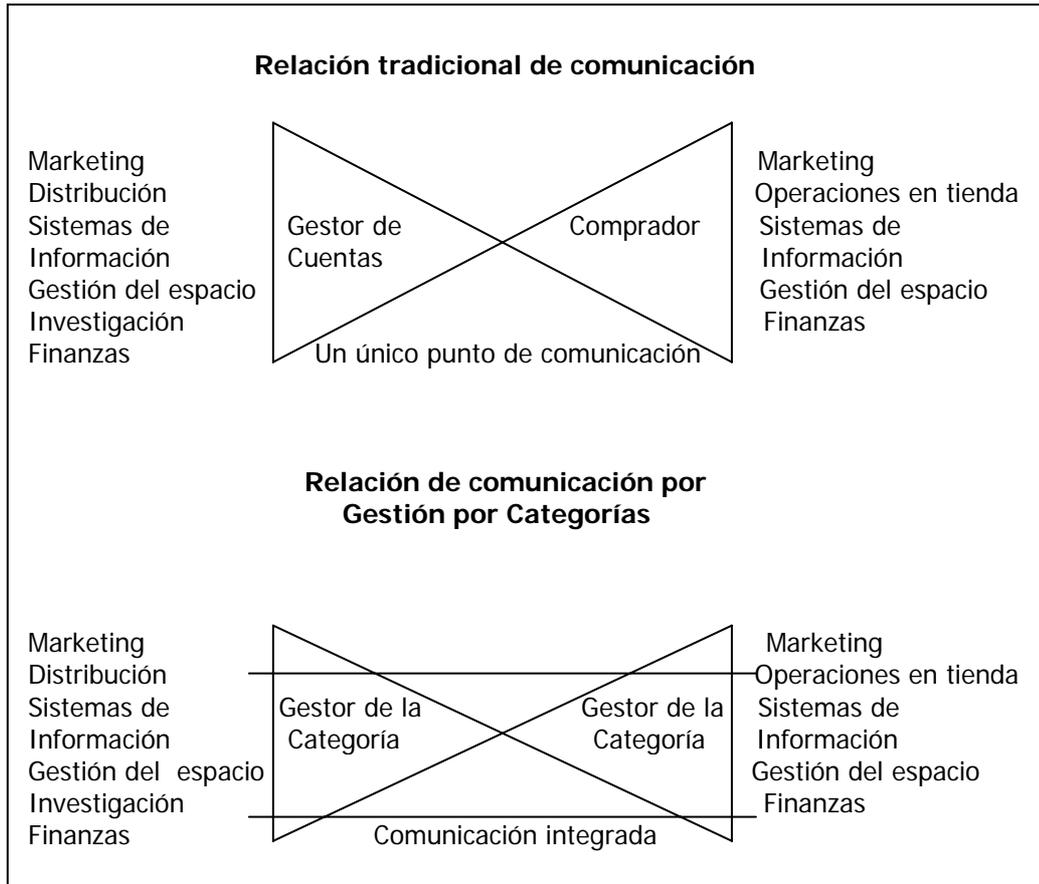


Fuente: Díaz Maroto, L.

FIGURA 5.6

Gestión por Categorías: relación entre Producción y Distribución

- VALENZUELA (1999)¹⁰⁶ plantea que según ACNielsen las nuevas relaciones de comunicación entre los fabricantes y detallistas con la GpC deben establecerse entre las distintas áreas de ambas empresas pero coordinadas por los Gestores de la Categoría como se ilustra en la Figura 5.7.



Fuente: ACNielsen, 1992

FIGURA 5.7

**El cambio de la comunicación en la organización con la
Gestión por Categorías**

- POETA (2001)⁹² sobre la base de la experiencia de Unilever con el detallista Carrefour, señala que debe conformarse un equipo de ventas que sea un

equipo multifuncional con conexiones directas y en paralelo con cada una de las áreas de los detallistas con el objetivo de identificar y priorizar oportunidades en cualquier área del negocio, porque aseguran que de nada sirve tener excelentes acuerdos si luego el producto no está en góndola, que es el objetivo perseguido.

- COTERA (1999)¹⁸ afirma que el contacto debe establecerse entre todos los departamentos del fabricante con el detallista.

Desde nuestro punto de vista, estamos de acuerdo con el planteamiento de ACNielsen de establecer las relaciones entre las diferentes áreas de las empresas pero coordinadas por los Gestores de las Categorías, porque pensamos que esto incluso contribuirá a integrar a los departamentos internos de cada una de las empresas involucradas, que sobre todo, en el caso de las empresas fabricantes, siempre se ha hablado de la dificultad de la toma de decisiones sobre los productos por la divergencia de opiniones de los departamentos de Producción, Ventas, Marketing, etc.

En conclusión, todavía no existe una opinión aceptada por todos sobre como debe establecerse la comunicación a través de la estructura organizativa según los requerimientos de la GpC, siendo conveniente que se logre, porque facilitará la comunicación entre las empresas involucradas y además la utilización más eficaz y eficiente de la tecnología informática, debido a que mediante ella se pueden relacionar todos los involucrados en la GpC de todos los niveles, lo que les permitirá tener una visión global del negocio y visualizar mejor las oportunidades de mercado.

En España, el INSTITUTO DE EMPRESA (2001)⁵² señala que los cambios en las estructuras de las empresas de distribución se harán más notables cuando dejen de crecer y realicen la GpC sobre un número constante de establecimientos.

A lo largo de esta investigación, y para complementar la afirmación del Instituto de Empresa, se ha observado que en España el cargo de Jefe de Categorías y el

Departamento de Trade Marketing todavía no se han institucionalizado porque son pocas las empresas que los han creado.

5.3.6 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El componente facilitador de la GpC, que se refiere a la Tecnología de la Información, ilustrado en la Figura 5.2, considera la necesidad de disponer de los datos necesarios y que sean de buena calidad, de los softwares que permitan transformarlos en información y de los softwares que permitan analizar esa información para apoyar la toma de decisiones, es el elemento del modelo de la GpC más importante para efectos de este trabajo porque gran parte de la investigación se destina a su estudio.

MIQUEL (1998)⁷⁷ recuerda que Peter Drucker lo predijo *“la sociedad venidera será la sociedad de los conocimientos y la información”*, asegurando que la posesión de recursos naturales no garantizará la riqueza de los países, sino su capital humano, sus conocimientos y los medios de información que posea.

La ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1999)⁸⁵ afirma que la principal razón de que la productividad haya aumentado más rápido en el área de producción que en el área de servicios en general, reside en que desde 1970 en los Estados Unidos los grandes líderes de la industria fabricante así como las grandes cadenas de detallistas, fundamentalmente de productos de gran consumo, han invertido mucho en la tecnología informática.

Durante las décadas de 1970 y 1980 se han producido cambios en la tecnología informática, por la aparición de la tecnología del escáner, el código de barras, así como el intercambio electrónico de datos (EDI) entre fabricantes, mayoristas y minoristas, que han producido grandes cambios en la cadena de suministros

logrando reducir costes al permitir organizar la producción al mejorar los procesos, controlar el proceso de pedidos adecuando los tiempos de reposición y minimizando el inventario, así como obtener mayor información sobre las preferencias del consumidor y sus hábitos.

Actualmente están siendo utilizados sistemas de comunicación a través de redes de ordenadores por las grandes cadenas de minoristas, para lograr que sus tiendas comuniquen en tiempo real los datos de las ventas obtenidos por escáner a sus centrales contribuyendo a mejorar notablemente la administración de las empresas.

Además la tecnología de la información ha permitido la comercialización directa y personalizada con los consumidores: en la empresa Levis Strauss los clientes diseñan sus propios pantalones escogiendo estilos, colores, formas, tallas y, a través de la red, envían la información a su fábrica en Tennessee, el mismo sistema es empleado por la empresa National Bicycle Company de Japón que fabrica bicicletas de cualquier tamaño, color o estilo a gusto del consumidor.

Con respecto a la GpC, HUTCHINS (1997)⁵⁰ señala que el 25% del desafío de las empresas depende de la información necesaria y de la tecnología adecuada para analizarla.

DÍAZ MORALES (2000)²⁶ señala que la GpC ha capitalizado los avances tecnológicos informáticos porque entre otras cosas:

- Se necesita una evaluación continua de ventas y datos demográficos de los consumidores para saber quién compra, qué compra, dónde lo compra, con qué regularidad y cuánto gastan, esta identificación se realiza ya en España a niveles locales, e incluso en Estados Unidos ya se pueden conocer por bloques de viviendas.

- Se necesita crear perfiles de compra de los consumidores vecinos al establecimiento, siendo los datos del escáner conjuntamente con estudios sobre sus estilos de vida y motivaciones de compra, lo que lo permiten.
- Se necesita identificar a los grandes compradores y sus preferencias, para desarrollar promociones específicas dirigidas a ellos.
- Se necesita evaluar cómo afecta en el establecimiento el tener unas categorías u otras, lográndose actualmente para categorías específicas realizar predicciones de ventas, ubicar sus referencias en el lineal y obtener, con rapidez, precios y promociones de los productos que las conforman.

Para, posteriormente, analizar toda esa información recaudada mediante softwares que faciliten la toma de decisiones en los puntos de venta para cada categoría de productos sobre como:

- Crear el surtido necesario.
- Identificar para cada referencia el espacio adecuado en el lineal.
- Ajustar correctamente los precios.
- Seleccionar acertadamente las promociones.
- Seleccionar acertadamente la publicidad.
- El lanzamiento de productos nuevos.
- La ubicación de las categorías en el espacio físico de la tienda.

Por ejemplo, anteriormente, la manera habitual de realizar la gestión de surtido y espacio en el lineal consistía en decidir el surtido, el número de caras (facings) y el stock de los productos, tomando solo en cuenta los datos de ventas y del almacén. Actualmente, como se estudiará en el capítulo VII, hay softwares que permiten realizar los análisis tomando en cuenta simultáneamente a varias variables como: ventas, cuotas, demanda, reposición, etc. en función del objetivo a alcanzar en la tienda o grupos de tiendas (cluster) que componen la cadena.

5.3.6.1 MÉTODO PARA DETERMINAR EL SURTIDO

Según MORANT (2001)⁸¹ existen varios métodos para determinar las referencias que conforman el surtido adecuado de una categoría. De entre los cinco métodos que él señala, nosotros nos referiremos al método recomendado por la Asociación Española de Codificación Comercial, AECOC (1999)¹¹ debido a la vinculación de este organismo con ECR España.

MORANT (2001)⁸¹ presenta un ejemplo práctico de aplicación de este método y describe que se basa en un "análisis de cobertura" que consiste en ordenar las referencias en función a sus cuotas de mercado, para a continuación fijar el número de referencias que conformará la categoría y la cobertura total máxima de la categoría que podrá lograrse con ese número de referencias. Posteriormente, y sobre la base de los análisis a los datos de cada referencia para las variables: ventas, cuota de mercado y otras variables que interesen al detallista específico como imagen de la tienda, notoriedad (conocimiento de la referencia), etc. tomar para cada referencia de la categoría decisiones finales del tipo: sale, entra, se mantiene.

Es conveniente aclarar que el proceso de selección de un surtido eficiente para una categoría es circular, porque de forma continuada deben revisarse las referencias que la integran tomando decisiones de incorporar, mantener o retirar referencias, debido a los cambios en el mercado (gustos variables del consumidor, lanzamientos, etc.).

También es importante aclarar que el surtido de una categoría se puede evaluar de una manera global para toda la cadena, para grupos de establecimientos (cluster) o establecimiento a establecimiento, dado que el surtido definido vendrá muy condicionado por el espacio disponible, por ejemplo, el surtido de un hipermercado es diferente al surtido de una tienda de conveniencia.

5.6.3.2 MÉTODOS PARA DETERMINAR EL ESPACIO DEL LINEAL

DREZE, HOCH Y PURK (1994)²⁸ plantean que los métodos utilizados para determinar los espacios óptimos a ser ocupados por los productos de una categoría en los lineales, se basan en que los cambios de asignación de espacio de los productos en el lineal pueden afectar los resultados de la categoría por las siguientes razones:

- Influyen en la probabilidad de que existan roturas de stock con las correspondientes pérdidas de ventas que esto implica.
- Alteran la visibilidad cualitativa y cuantitativa de los productos afectando la atención del consumidor, y por tanto, la probabilidad de compra.

En líneas generales existen tres métodos de reparto del espacio para los productos: Método del Período de Reaprovisionamiento, Método de Reparto Proporcional en Función de Objetivos Cuantitativos, Método de Programación Matemática.

- Método del Período de Reaprovisionamiento: descrito por SAINT CRICQ Y BRUEL (1975)⁹⁸ considera el lineal como un área de almacenaje del establecimiento del detallista por lo que establece que el espacio asignado a cada producto de la categoría depende de tres factores: la demanda, las dimensiones físicas del producto y el período de reaprovisionamiento para el producto. Es decir, a cada producto le corresponde el espacio que permita almacenar la cantidad estimada de demanda entre reaprovisionamientos para evitar roturas de stock e incluso considerar un stock de seguridad.
- Método de Reparto Proporcional en Función de Objetivos Cuantitativos: descrito por SAINT CRICQ Y BRUEL (1975)⁹⁸, DÍEZ Y LANDA (1996)²⁷ y VAZQUEZ Y TRES PALACIOS (1997)¹⁰⁷ considera que el espacio asignado a cada producto de la categoría en el lineal debe ser determinado sobre la base de los objetivos a lograr en el punto de venta: ventas en unidades, ventas en valor, cuotas de mercado, beneficios (que consideran los costes de manipulación e inventario), y además pueden considerarse criterios cualitativos según MASSON y WELLHOFF (1991)⁶⁸ para apoyar las marcas del distribuidor.

- Método de la Programación Matemática: descrito entre otros por SAINT CRICQ y BRUEL (1975)⁹⁸, BULTEZ Y NAERT (1988)¹⁴ y DREZE, HOCH y PURK (1994)²⁸ surge de investigaciones empíricas (experimentos) basadas en la variación de las ventas frente al espacio asignado, y considera que las ventas de los productos de una categoría dependen del espacio asignado a los mismos (elasticidad de espacio). Adicionalmente discrimina tres tipos de productos: 1- productos no sensibles al lineal, para los cuales la función de ventas es constante a partir de un mínimo espacio; 2- productos de compra frecuentes, para los que un aumento de espacio implica incrementos en las ventas; 3- productos de compra ocasional, que necesitan un espacio considerable para atraer la atención e incrementar las ventas de forma importante.

Sin embargo, existen dos cosas que complican este método: 1- la elasticidad del espacio no es lineal porque se observan efectos cruzados entre los productos de la categoría, 2- la elasticidad del espacio depende también de la calidad del espacio asignado del lineal a los productos de la categoría, por lo que es imprescindible para la solución de estos problemas la utilización de programas informáticos, esto es debido a que como las curvas de ventas en función del espacio no suelen ser lineales, se utilizan múltiples variables para cada referencia que conforma la categoría.

5.3.6.3 TECNOLOGÍA ACTUAL

SEGURA (1998)¹⁰¹ señala que los beneficios actuales para la GpC de las nuevas tecnologías son:

- Ahorro en costes fijos:
 - Teléfono: gracias a infovía.
 - De mensajería: gracias al correo electrónico.
 - Informáticos: precios de los equipos y coste de su mantenimiento cada vez mas bajo.

- Humanos: costes de programación del personal humano reducidos en un 75% con la ayuda de los nuevos software.
- Acceso a información más abundante y actualizada.
- Cada área de las empresas trabaja de manera más autónoma e interactuando con las otras.
- Los nuevos software proponen entornos visuales que facilitan los análisis.
- Unificación de criterios en el uso de software que facilitan su uso a los usuarios.
- Nuevo canal de venta y publicidad representado por Internet.

Además, estas tecnologías facilitan los requerimientos de la GpC porque:

- Permiten a la central distribuidora enviar todos sus planes de categorías con rapidez a cada tienda.
- Desarrollar a las empresas planes de merchandising por categoría y por establecimiento.
- Obtener datos específicos de los consumidores de cada tienda, para medir el impacto de cada uno de los productos de una categoría con respecto a los otros productos de su competencia que la integran.
- Facilitar las decisiones sobre promociones en cada establecimiento, al relacionar los códigos de barras de los productos con las actividades promocionales desarrolladas para cada uno de ellos.
- Obtener información en tiempo real, es decir, obtener información actualizada de manera continua de todos los niveles de las empresas (en las áreas de Marketing, Ventas, Finanzas, Logística, Producción y Dirección General), mediante softwares que relacionan los datos de escáneres con los datos internos y externos de las empresas.
- Resolver de manera automatizada la gran mayoría de las decisiones rutinarias, lográndose mayor tiempo para visualizar el mercado de forma global lo que permite captar mejor las posibles oportunidades del mercado, planificar y gestionar.

- Compartir información mediante la existencia cada vez mayor de los “market place” o lugares en Internet donde los detallistas y sus proveedores comparten información.

5.3.6.4 TECNOLOGÍAS FUTURAS

La GpC se facilitará aún más con los adelantos tecnológicos informáticos del futuro:

- La utilización de sistemas que mediante la inteligencia artificial faciliten analizar con rapidez gran cantidad de flujos de datos, implicará tomas de decisiones en merchandising inmediatas.
- Los sistemas de escáner del futuro permitirán obtener información estructurada más adecuada, lo que aumentará la rapidez en la toma de decisiones.
- Determinar con más precisión los datos demográficos, estilos de vida y las motivaciones de compra de los consumidores.

5.3.7 BENEFICIOS

Entre los más importantes beneficios obtenidos con la GpC se encuentran los siguientes:

- Mayor conocimiento del consumidor, lo que se reflejará en que los lineales se ajustan más a sus necesidades.
- Mejora en el conocimiento mutuo de fabricantes y detallistas, lo que permitirá el planteamiento de objetivos comunes.
- Tendencia al trabajo en equipo entre los fabricantes, los comerciales de los fabricantes, la central de distribución y las tiendas lo que facilitará el control.

- Comunicación más fluida entre la central de distribución y las tiendas lo que beneficiará la gestión diaria de los lineales.
- Mayor atención a los establecimientos de parte de la central distribuidora, lo que se traducirá en que conocerán mejor a sus clientes: qué artículos llevan, en qué cantidad, a qué precios, en qué establecimientos los adquirió, a qué altura del lineal se encontraban, qué espacio ocupaban, qué promociones tenían y dónde estaba localizado el lineal en el establecimiento.
- Mayor atención a las categorías de parte del responsable en la tienda, lo que mejorará el merchandising de las mismas.
- Mejora en la toma de decisiones y en la capacidad de respuesta ante cambios inesperados del mercado que afecten a la categoría.
- Aumento en las ventas y los beneficios al ofrecer a los consumidores el surtido que desean, reducirse los fuera de stock y estar mejor organizados los lineales para facilitarles la compra.

5.3.8 OBSTÁCULOS

Entre los obstáculos que se le presentan a la GpC para su implementación se encuentran los siguientes:

- Desinterés de parte de los directivos de ambas empresas.
- Desconfianza entre los representantes de ambas empresas.
- Falta de un objetivo claro.
- Problemas para mantener una larga relación entre fabricantes y distribuidores debido a que la implementación requiere tiempo y visualizar los resultados aún más.
- Se necesita mayor conocimiento del tema de parte del personal humano involucrado.
- Dificultad de comunicación entre la central de distribución y las tiendas.
- Hay que priorizar las categorías porque existen muchas.

MORANT (2001)⁸¹ asegura que los proyectos de GpC son obstaculizados fundamentalmente en su última fase debido a la dificultad de su implantación y seguimiento en todos los puntos de ventas de las enseñas, por la ausencia de una estructura comercial de los fabricantes que pueda implantarla y realizar su seguimiento en las tiendas más dispersas territorialmente y a la distribución de parte de los detallistas desde sus plataformas de acopio a los establecimientos.

5.3.9 RESULTADOS

MERCHANDISING NEWS ARGENTINA (2000)⁷² afirma que en los orígenes del ECR se habló de que ocasionaría una disminución de los costes a lo largo de toda la cadena de abastecimiento del 10% lo que representaba en una industria donde los márgenes son pequeños una oportunidad muy significativa, y el Comité ECR EUROPA estima que se pueden alcanzar ahorros de hasta el 7% mediante la eliminación de las ineficiencias en la cadena de suministros (eliminación de roturas de stock, mayor rotación de existencias, etc.). ROUQUET y VALENZUELA de ACNielsen (1998)⁹⁷ señalan lo siguiente "Nuestra experiencia en proyectos de GpC nos ha permitido constatar que esta técnica de gestión del punto de venta contribuye a la obtención de enormes beneficios en términos de creación de demanda por parte del consumidor". Los proyectos desarrollados por Albert Heijn, Carrefour, Cora, Wal-Mart, etc. que han organizado sus tiendas por universos y que han tenido gran aceptación de parte de los consumidores confirman que el ECR y la GpC ayudan a vender más y mejor.

Sin embargo, y a pesar de que en España se observa últimamente mayor trabajo conjunto en el área de la demanda del ECR, no necesariamente las mejoras obtenidas se están transmitiendo automáticamente a los consumidores, porque muchas empresas no quieren compartir su información dando una visión clara con datos exactos y en tiempo real, y además muchas empresas actualmente se quejan de que los gastos por el uso de la tecnología no se distribuyen equitativamente.

Según MORANT (2001)⁸¹, ECR España impulsó un estudio denominado Proyecto de Indicadores ECR para conocer el grado de desarrollo y las previsiones futuras de crecimiento de las prácticas ECR, que indicaron que para el año 1999 en el área de la oferta del ECR se habían logrado más de quince mil acuerdos frente a solo setecientos acuerdos logrados en el área de la demanda del ECR, y para tratar de determinar las causas plantea las diferencias más importantes entre ambas áreas:

- El ECR de la oferta promueve una reducción de costes en la cadena de suministro que es un elemento fácilmente cuantificable, mientras que el ECR de la demanda supone un incremento de ventas difícil de predecir.
- El ECR de la oferta cuenta con un departamento líder que es el de Logística, mientras que en el ECR de la demanda el departamento líder es el de Trade Marketing que en muchas empresas fabricantes todavía ni existe, y la debilitada estructura comercial territorial encargada de los puntos de venta.
- El ECR de la oferta cuenta con la herramienta EDI ampliamente utilizada (en las empresas españolas la valoración de esta herramienta ha superado los beneficios que se esperaban de ella según los resultados arrojados por cuestionarios aplicados a 233 empresas usuarias del EDI en 1998), mientras que en el ECR de la demanda la herramienta líder es el software de gestión de espacio, que debido a la pluralidad de ofertas en el mercado no se ha logrado su estandarización a pesar de que las versiones son muy similares.

5.3.10 FUTURO

El futuro de la GpC es muy prometedor debido a que las tendencias en la cadena de abastecimiento son las siguientes:

- La industria distribuidora será cada vez más competitiva por el gran número de establecimientos que ya existen y que vendrán, lo que resaltarán la importancia de la diferenciación.

- Las marcas seguirán proliferando y los resultados de estudios señalan que la mayoría de los consumidores seguirán decidiendo la compra en las tiendas, lo que obligará a los fabricantes a dirigir sus esfuerzos a los puntos de venta tratando también de diferenciarse.
- Los consumidores serán cada vez más sofisticados y segmentados.

GONZÁLEZ (1996)⁴⁴ afirma que en España existe atraso en la implantación de la GpC debido a la falta de confianza y colaboración entre fabricantes y detallistas así como por la indiferenciación y la guerra de precios como objetivo, pero, sin embargo, asegura que los indicadores a futuro en España son como los de la Unión Europea y Estados Unidos que indican una tendencia a lograr un trabajo conjunto en GpC.

CAPÍTULO VI

PREDICCIÓN-DECISIÓN EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS. SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES (DSS), MODELIZACIÓN Y SIMULACIÓN

6.1 PREDICCIÓN Y DECISIÓN

El objetivo primordial de este capítulo es conocer las características de los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) y analizar el modelo de inventario en el que se basan los DSS de espacio.

Predecir es sumamente complicado, según PULIDO Y LÓPEZ (1999)⁹³ *“supone partir del hecho de que tenemos muchas posibilidades de equivocarnos en la búsqueda de un porvenir incierto que depende de múltiples acontecimientos y de la propia actuación de nosotros mismos, pero el esfuerzo puede merecer la pena, siempre que se sea consciente de sus limitaciones, se acomode a las exigencias de cada situación y se empleen las técnicas adecuadas. Pero sobre todo, porque la predicción lleva en sí misma a desarrollar, en las instituciones en que se aplica, una especial forma de concebir la adopción de decisiones, incluso una forma organizativa más acorde con una dirección por objetivos”*.

Añaden *“La predicción debe ser global, ha de incorporar variables tanto cuantitativas como cualitativas, debe ser dinámica, abierta a un futuro que solo puede explicarse en función del pasado, que proporcione alternativas de futuro, que utilice potencialmente todas las opciones de modelización y que ayude a establecer una guía de acción para caminar hacia el futuro deseado”*.

En el campo de la gestión de empresas generalmente al predecir, se parte de un planteamiento general que se traduce en términos del problema de predicción, a continuación se selecciona la técnica o modelo a emplear así como el soporte informático a utilizar sobre la base de la situación que se plantea (tipo de información, tiempo de la predicción y recursos con los que se cuentan), posteriormente se procede a la búsqueda de la información, se realiza la aplicación, la evaluación de los resultados y finalmente se revisa todo el proceso (sobre la base de la experiencia, de rectificaciones continuas de las predicciones en función de nuevos datos, etc.).

A nuestro modo de entender, la predicción en una empresa debe estar enfocada hacia los objetivos corporativos siendo capaz de servir de soporte a decisiones que puedan incidir en el logro de los mismos, y para ello se requieren profesionales que sepan seleccionar las técnicas o modelos de predicción más adecuados a aplicar de acuerdo al objeto de estudio, más que superespecialistas en el uso de los mismos.

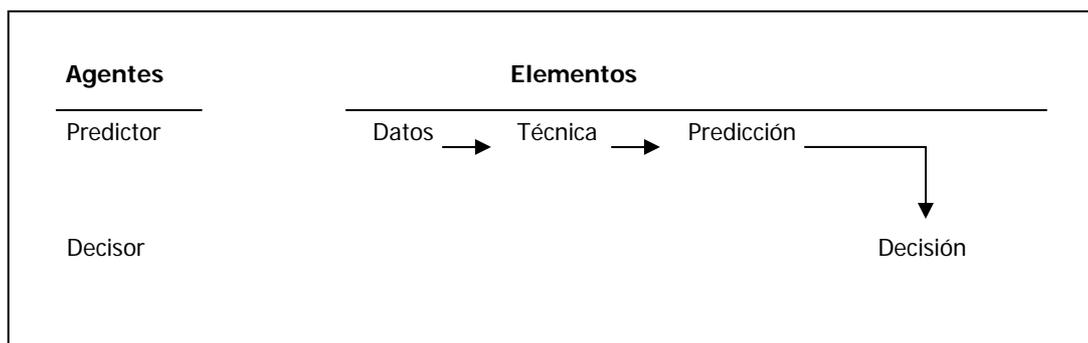
Adicionalmente, el usuario de las técnicas de predicción en gestión de empresas debe ser consciente de que las técnicas o modelos a usar como soporte para decisiones estratégicas en las empresas que solo utilicen el pasado como fuente de información, es decir, que sean técnicas de extrapolación, no tienen ningún valor aunque a veces puedan resultar operativas en contextos más limitados, mientras que aquellas técnicas que correspondan a modelos explicativos o relacionales o causales que permitan responder a preguntas del tipo *Qué ocurriría si...* y que por tanto permitan considerar diferentes escenarios dependiendo del entorno de la predicción (como por ejemplo la evolución de los mercados), sí tienen valor y son las que deben ser utilizadas.

En la gestión empresarial se utilizan comúnmente los modelos causales denominados modelos econométricos de una sola ecuación, mientras que los modelos econométricos multiecuacionales no son utilizados por varias razones:

- Los altos costes los limitan a que sean utilizados por empresas de gran tamaño, muy evolucionadas en procesos de gestión y con personal muy cualificado.
- La confidencialidad impide el acceso a información fundamental a ser utilizada.

En el proceso de predicción-decisión encontramos dos agentes: predictor y decisor y cuatro elementos integrantes: datos, técnica, predicción y decisión. Las Figuras 6.1 y 6.2 que se exponen a continuación, corresponden desde un nivel 1 hasta un nivel 5 en el proceso de predicción-decisión sobre la base de la inclusión del agente decisor.

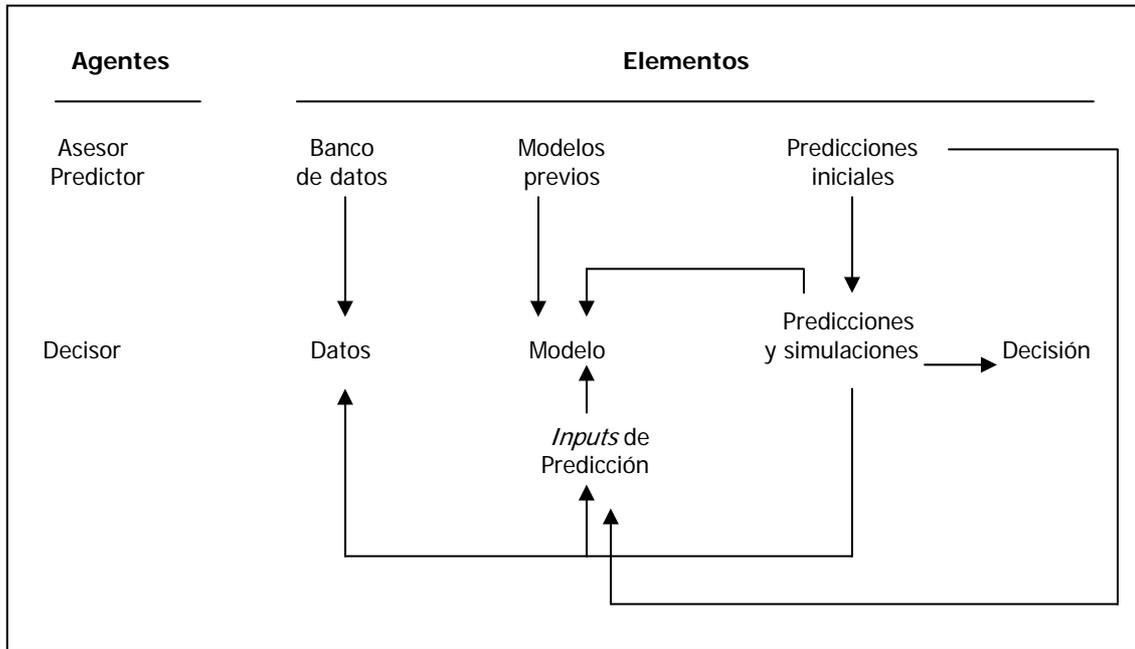
Es decir, en el nivel 1, el predictor parte de unos datos históricos, aplica una técnica y obtiene una predicción única que suministra al decisor, mientras que en el nivel 5, el decisor controla sus propios datos, modelos y predicciones, aunque pueda utilizar como ayuda los bancos de datos, modelos previos y predicciones iniciales elaboradas por predictores o asesores.



Fuente: Pulido y López, 1999

FIGURA 6.1

Nivel 1 en el proceso de predicción/decisión



Fuente: Pulido y López, 1999

FIGURA 6.2

Nivel 5 en el proceso de predicción/decisión

A finales de los años sesenta y comienzo de los setenta, existían enfoques en gestión de información y toma de decisiones que utilizaban ordenadores denominados Sistemas de Información Gerenciales o Sistemas de Decisión Gerenciales, surgiendo en los años setenta los DSS.

Estos DSS establecen un planteamiento en el proceso predicción-decisión reforzado por el desarrollo de la informática y por la demanda de las empresas que corresponde a un nivel 5, que proporciona directamente al decisor la responsabilidad del diseño del modelo al permitirle introducir sus datos, así como de alterar los inputs del modelo y, por tanto, de realizar las simulaciones que desee, aunque pueda utilizar como ayuda bancos de datos, modelos previos y predicciones iniciales elaboradas por expertos.

Por tanto, en nuestra opinión y sobre la base de lo descrito en el párrafo anterior, los DSS son “aquellas herramientas informáticas que se alimentan de la información arrojada por los softwares de información, basadas en modelos, que son utilizadas para realizar predicciones apoyando la toma de decisiones, al permitir realizar simulaciones a través de una interface”.

En las empresas el decisor puede ser una persona o personas interconectadas que lleguen por consenso a la predicción y, sobre la base de ella, a la decisión final, mediante un proceso de intercambio de información, modelos y opiniones utilizando la informática que incluyen gestión de bases de datos, lenguajes estructurados de interrogación, modelos que consideran inputs a las salidas de las predicciones precedentes, sistemas expertos, etc.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS DSS

Las características básicas de los DSS son las que se enuncian a continuación:

- *Utilizan un ordenador como herramienta.*
- Ofrecen solución a problemas poco estructurados, porque utilizan técnicas que no aportan una solución única debido a que los condicionantes de la decisión son múltiples y variables.
- Permiten una comunicación interactiva entre el usuario y los modelos (interfaces).
- Su objetivo es facilitar los análisis para que sirvan de apoyo a la toma de decisiones eficaces y eficientes, involucrando a todos los empleados de la empresa.
- La predicción que realizan es circular.

Los aspectos de los DSS relacionados con la modelización, bases de datos, interacción con los usuarios y la predicción circular, se describen a continuación:

- En el contexto de la modelización: deben permitir crear nuevos modelos rápida y fácilmente, catalogar y mantener una amplia variedad de modelos e interrelacionar los modelos.

Los modelos operativos para la toma de decisiones pueden necesitar una elevada desagregación y estar compuestos por cientos de ecuaciones lo cual implica una gran dificultad en los usuarios para comprender su funcionamiento, por lo que en muchos casos se considera al modelo como una caja negra (ver apartado 6.3.4).

De allí que los DSS sean habitualmente softwares para ordenadores portátiles (PC'S) que incluyen una versión del modelo listo para ser usado que permite al usuario utilizar las predicciones estándar del modelo, elaborar simulaciones ad-hoc, construir sus propios modelos ligados al modelo básico, trabajar con varios modelos complementarios entre sí y salida directa a hojas de cálculo tipo Excel, Lotus, etc.

- En el contexto de los datos: deben permitir combinar variedad de fuentes de bases de datos, añadir o borrar bases de datos rápidamente e incluir bases de datos subjetivos del usuario. Los datos de entrada pueden ser obtenidos de las siguientes formas:
 - Por el usuario al conectarse con un ordenador central (que proporcione las bases de datos organizados mediante un software de información).
 - Que las bases de datos se encuentren en el ordenador del usuario quien las actualiza periódicamente al acceder a un ordenador central.
 - Que el usuario introduzca las bases de datos mediante CD o disquetes que recibe periódicamente.
 - Que el usuario integre su ordenador en una red que permita transferencia de datos a través del correo electrónico.
 - Que el usuario se conecte periódicamente a una o varias bases de datos a través de mayoristas de información.

Según nuestra investigación, en España, las bases de datos utilizadas por las empresas que realizan GpC, son compradas a las grandes empresas de investigación generalmente en CD'S o disquetes, aunque Information Resources (IRI) asegura que la está suministrando a través de su página web en Internet.

- En el contexto de la interacción del usuario: deben permitir diversidad de estilos de diálogo, presentación de la información (bases de datos y resultados) en variedad de formatos y medios y ofrecer un soporte flexible sobre la base del conocimiento del usuario (expertos o no expertos).
- La predicción de los DSS para su mayor generalidad debe ser circular, en el sentido de que una vez tomada una decisión hay que prepararse para la siguiente aprovechando la experiencia obtenida en el ciclo precedente, utilizando los datos y modelos ya utilizados o con otros que respondan a la nueva situación.

Esto implica, que los procesos predictivos sobre los que se apoyan la toma de decisiones responden al afán de mejora continua que debe existir en las empresas, porque promueven que la experiencia obtenida con la predicción sea acumulativa para todos los empleados mediante la transmisión de experiencias.

Incluso actualmente, se utilizan Sistemas Expertos como el Macro World, Computrac, Intelligent System, y Forecast Pro que utilizan criterios o reglas de actuación que se denominan reglas heurísticas y que son producto de acumulación de experiencias anteriores.

Por otro lado, a cada técnica de predicción o modelo le corresponde un programa de ordenador sobre la base de las características diferenciales de estos últimos, como el programa RATS del Instituto VAR Econometrics Inc. utilizado por el DSS basado en el modelo BVAR (ver apartado 7.4 del capítulo VII).

Esto es debido a que puede presentarse el problema de que, como cada programa requiere un sistema de codificación específico, las bases de datos de un programa puedan no ser legibles por otros.

Nosotros hemos detectado a lo largo de esta investigación la preocupación en la actualidad por resolver este problema, porque se insiste mucho en la compatibilidad de los softwares que se utilizan en GpC.

En nuestra opinión, los softwares de espacio son DSS, porque presentan todas sus características, corresponden a un nivel 5 (ver Figura 6.2) en el proceso de predicción-decisión, y permiten que la predicción sea circular debido a que pueden almacenar los planogramas de las categorías, que incluyen los datos de los productos, las dimensiones de los lineales y los modelos de inventario correspondientes, para que puedan ser utilizados posteriormente aprovechando las experiencias obtenidas en el ciclo precedente.

6.3 MODELOS DE SIMULACIÓN

A partir de 1950 la simulación sufrió un gran avance como método con el uso de los ordenadores surgiendo la simulación informática o *computer simulation*, hasta el punto de que hoy en día ya no se entiende el concepto de simulación sin la informática.

Desde nuestro punto de vista, la simulación informática se produce cuando la operación o manipulación del modelo que representa al sistema se realiza mediante softwares o programas que permiten obtener con gran rapidez diferentes resultados o salidas (outputs) del modelo al variar las entradas al mismo (inputs).

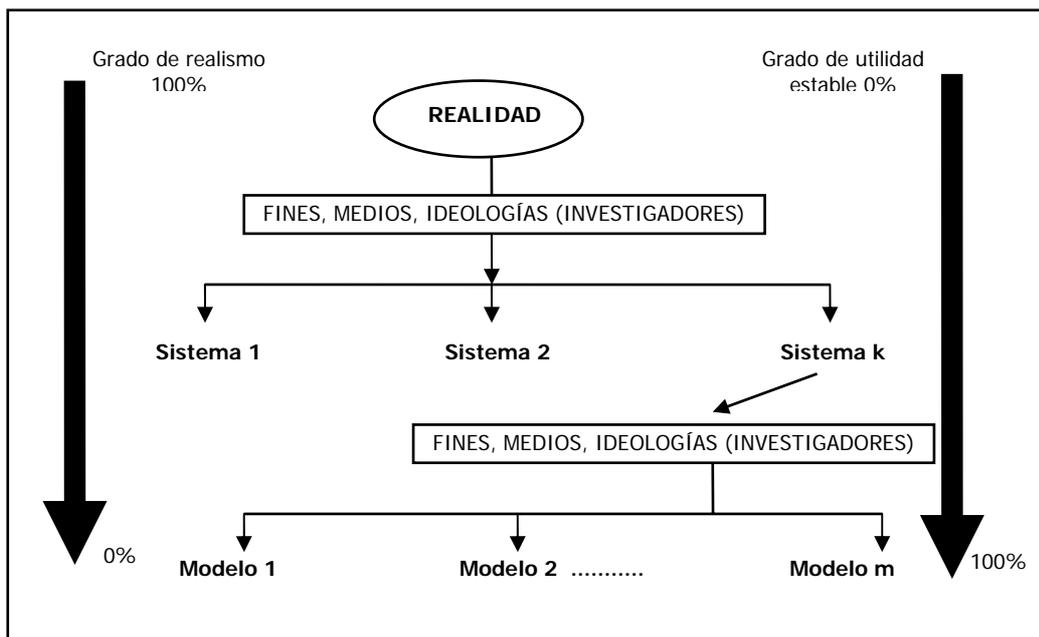
La simulación es recomendable cuando la estructura interna del modelo es compleja, es decir, cuando está constituida por ecuaciones de comportamiento complicadas. Por ejemplo, el software Compete permite manipular modelos de marketing del tipo industria competitiva para el aprendizaje así como el software MMT6, los softwares de espacio utilizados en GpC permiten manipular modelos de inventario para gestionar el espacio asignado a una categoría de productos en el lineal de un detallista, etc.

Para comprender estas afirmaciones, es conveniente desglosar los conceptos que involucran de sistema, modelo y simulación, como veremos a continuación:

- El sistema es el resultado de una simplificación de la realidad teniendo en cuenta los factores subjetivos u objetivos de la persona que la realiza y los fines del estudio, por tanto podrán existir diferentes sistemas que representen a una misma realidad.

El modelo es a su vez una representación formal del sistema y es también construido teniendo en cuenta un fin específico, por tanto pueden existir diferentes modelos que representen a un mismo sistema.

MARTINEZ y REQUENA (1986)⁶⁶ ilustran estos conceptos en la Figura 6.3.



Fuente: Martínez, S. y Requena, A., 1986

FIGURA 6.3

Realidad, sistemas y modelos

- Para explicar el concepto de simulación BLASCO (2000) hace mención a varias definiciones, de las cuales se han escogido dos que en nuestra opinión son las más descriptivas y fáciles de comprender:
 - LEHMAN (1977)⁶² opina que *“la simulación es el modelo en funcionamiento”*.
 - SHUBIK (1960)¹⁰² la define de la siguiente manera *“La simulación de un sistema u organismo es la operación de un modelo o simulador que representa el sistema u organismo. El modelo puede ser manipulado, lo que sería imposible, impracticable o muy difícil de hacer en la realidad que represente”*.

Es decir, la simulación es la operación o manipulación del modelo que representa al sistema, lo que implica que es la generación de posibles estados del sistema a través del modelo que lo representa. Un ejemplo tradicional y muy descriptivo son los simuladores de vuelo que se usan para entrenar a los pilotos y que les permite si realizan correctamente las acciones de aterrizar la respuesta será lograr aterrizar, pero si las realiza incorrectamente no aterrizará, se estrellará, etc.

BLASCO (2000)¹³ afirma que *“a lo largo de la secuencia realidad-sistema-modelo el grado de realismo disminuye, con la esperanza de que aumente el nivel de utilidad”*.

Desde nuestro punto de vista esto es evidente, porque al crear el sistema se simplifica la realidad, y al crear el modelo se simplifica el sistema porque hay que eliminar algunos de sus elementos disminuyendo el grado de realismo, pero en la medida que el modelo esté integrado por aquellos elementos que son importantes del sistema, que estos se hayan definido de manera precisa y operativa, y que se hayan establecido relaciones adecuadas entre ellos para lograr los objetivos trazados *“el modelo será útil y por tanto será el modelo adecuado”*.

En conclusión, el objetivo de un modelo es representar esquemáticamente pero de manera útil el estado actual y la historia de un sistema, siendo la simulación la

generación de posibles estados del sistema (creación de escenarios) a través del modelo que lo representa.

Por otro lado, PIDD (1996)⁹¹ afirma que las características que debe tener un sistema para que sea adecuada su simulación informatizada son: que sea dinámico, que sea interactivo y que sea complejo.

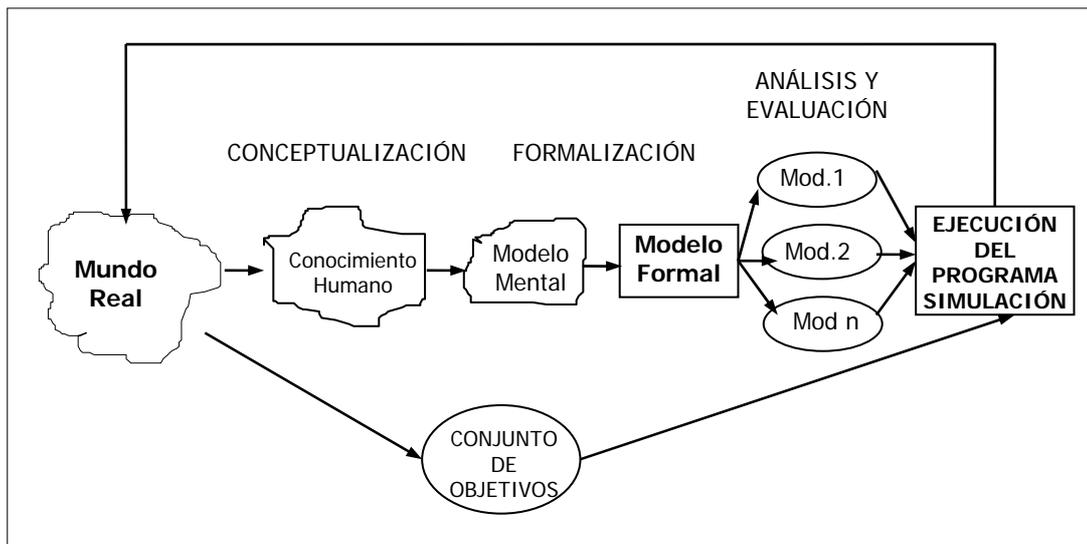
Es decir, la simulación informática debe utilizarse si las características del modelo son las siguientes:

- Cuando es muy complejo y mediante la simulación informática se facilita el probar distintas alternativas del modelo hasta lograr conseguir el modelo adecuado.
- Cuando el elemento tiempo es importante, porque la simulación informática permiten utilizar distintas escalas de tiempo.
- Cuando es necesario obtener resultados con rapidez para diferentes escenarios, porque la simulación informática permite lograrlos casi inmediatamente al variar las variables entradas del modelo.

6.3.1 CONSTRUCCIÓN

Partiendo de que un modelo de simulación informatizado es el modelo presentado por medio de la informática que incluye el elemento tiempo a diferencia de los modelos matemáticos, de que el programa de simulación es el que permite la puesta en funcionamiento del modelo, y de que los encargados de desarrollar tanto el modelo como el programa de simulación deben mantener contacto estrecho con los que lo utilizarán con la finalidad de que se logren los objetivos de estos últimos, se expondrá a continuación cómo se construye un modelo de simulación informatizado.

Según ARACIL (1986)⁹ el proceso de creación de un programa de simulación es el ilustrado en la Figura 6.4, en donde se observa como del mundo real, se genera un modelo mental, el cual se transforma en un modelo formal para poder manipularlo mediante un programa, con la finalidad de lograr unos objetivos previamente establecidos.



Fuente: Aracil, Javier (1986)

FIGURA 6.4

Proceso de creación de un programa de simulación

FRAILE (1997)⁴³ señala los siguientes pasos:

- 1- Conceptualización del modelo: sobre la base de los objetivos a lograr se define el modelo conceptualmente y los procedimientos para resolver el problema.
- 2- Implantación del modelo: se determinan las ecuaciones de comportamiento matemáticas que regirán el modelo y se trasladan a un organigrama lógico.

- 3- Estudio de los resultados del modelo: se obtienen y evalúan los resultados del modelo comparándolos con los del sistema real y si es necesario se realizan ajustes hasta lograr el modelo útil o adecuado.

Una vez construido el modelo adecuado, reacciona a estímulos externos o entradas (input) con unos resultados (output) como se ilustra en la Figura 6.5 reflejando el funcionamiento de la realidad.



Fuente: Pidd, M., 1996

FIGURA 6.5

Simulación informatizada

VINADER y OLARTE (1972)¹⁰⁹ ilustran en la Figura 6.6 la estructura de un modelo de simulación:

Entradas y salidas del modelo de simulación: se representan por variables, siendo la clasificación de las variables las que a continuación se estudian con detalle:

- Variables exógenas: son variables que no pertenecen al sistema pero que actúan sobre él, son independientes y de entrada (input) y se dividen a su vez en:

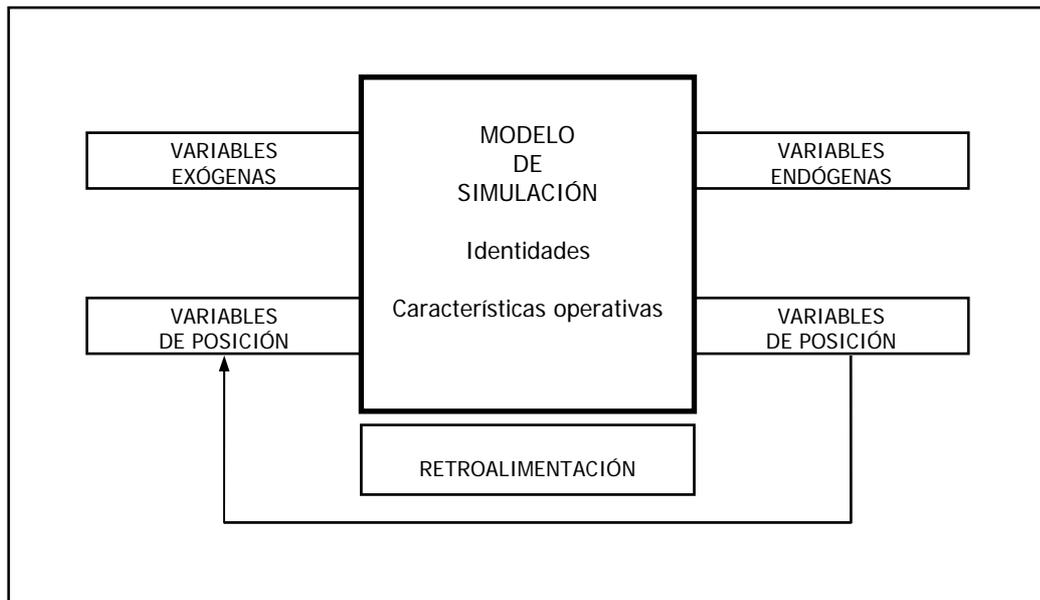
- Variables controlables o de decisión, que recogen aquellas decisiones que tomarán los usuarios y que pretenden evaluar sus efectos.
- Variables no controlables, porque dependen del entorno que no se puede controlar.
- Variables endógenas: son las variables dependientes o variables de salida (output) ya que sus valores dependen de los tomados por las variables de entrada (input) del sistema.
- Variables de posición: son las variables que representan el estado del sistema o de alguno de sus elementos en un momento del tiempo. A veces las variables de entrada (input) se relacionan con las variables de salida (output) a través de la retroalimentación (feed-back), es decir, el valor del input depende del output del período anterior.

En nuestra opinión, en los software de espacio las variables exógenas controlables o de decisión del “modelo de inventario” son las horas de apertura y cierre de las tiendas, la variabilidad de la demanda, el reparto de la demanda, la reposición del lineal y el nivel de satisfacción de los consumidores (ver Ventana H del apartado 7.5.2 en el capítulo VII), y las variables endógenas son el stock objetivo o adecuado. Adicionalmente, el análisis financiero que provee el software permite sobre la base de los datos de entrada de los productos arrojar los resultados económicos correspondientes a dicho stock objetivo (ver Ventana K del apartado 7.5.2 en el capítulo VII).

Estructura interna del modelo de simulación: está representada por las ecuaciones de comportamiento que representan las relaciones funcionales entre los elementos componentes del sistema (variables de entrada y variables de salida). Estas ecuaciones de comportamiento están constituídas por algoritmos más o menos complejos que según su grado de dificultad pueden dividirse en:

- Identidades: que son definiciones o afirmaciones sobre los elementos componentes del sistema.

- Características operativas: son las relaciones que describen el comportamiento del sistema, es decir, la forma como se relacionan los elementos componentes del sistema.



Fuente: Vinader, R. Y Olarte, J., 1972

FIGURA 6.6

Estructura de un modelo de simulación

Es importante anotar, que según PULIDO Y LÓPEZ (1999)⁹³ el profesor del Instituto Tecnológico de Massachussets Jay Forrester en los años sesenta, consideró como variables de los sistemas dinámicos sociales (que se definen mediante ecuaciones matemáticas que relacionan las variables considerando su referencia temporal) las siguientes:

- Variables de nivel o de estado: son las que recogen información del pasado (históricos de series en el tiempo) y las que se predicen.
- Variables de decisión o de tasa: son variables que afectan a las variables de estado.

- Variables auxiliares: incluidas dentro de las variables de decisión.
- Constantes o parámetros: son datos para la resolución del sistema.
- Operadores o funciones especiales: son procesos de cálculo definidos previamente sobre las variables del sistema.
- Operadores de retardo o funciones de demora: procesos de cálculo especiales (habitualmente exponenciales) que considera los retardos o desfases temporales en la interacción entre variables.

6.3.2 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas de predicción o modelos pueden clasificarse en tres grandes grupos en función de la información que utilizan:

- Técnicas de predicción según el análisis aislado de series (históricas): Están basadas en información estadística sobre un fenómeno aislado a lo largo del tiempo. Las técnicas de predicción que utilizan esta información tratan de predecir el futuro sobre la base de una ley estadística deducida del comportamiento histórico del fenómeno (serie temporal o histórica de la variable a predecir en intervalos mensuales, anuales, etc.) Por ejemplo, medias móviles, alisado exponencial, etc.
- Técnicas de predicción según las relaciones entre variables: están basadas en información estadística sobre varios fenómenos entre los cuales se supone existen relaciones de causa a efecto. Las técnicas de predicción que utilizan esta información tratan de establecer relaciones entre variables suponiendo que serán válidas durante el período de la predicción, sobre la base de las relaciones históricas o supuestas entre dichas variables. Por ejemplo, los modelos de simulación deterministas (análisis input-output, dinámica de sistemas de Forrester), los modelos econométricos uniecuacionales y multiecuacionales, etc.

- Técnicas de predicción según información subjetiva: están basadas en información subjetiva. Por ejemplo las intenciones de compra de bienes de consumo duradero, etc.

Es importante aclarar que con información histórica y causal pueden realizarse predicciones cualitativas, y con información cualitativa pueden realizarse predicciones cuantitativas, aunque generalmente esto último no sea lo habitual.

Por otro lado, las técnicas que utilizan información subjetiva se inclinan más hacia la psicología y a la ciencia de la dirección, las técnicas que utilizan información histórica están más cercanas a los desarrollos de la estadística, y las técnicas relacionales se vinculan con los desarrollos de la modelización en las ciencias sociales.

Además, para cada técnica de predicción que se utiliza existe un horizonte de predicción, necesidades de datos, complejidad técnica y tiempo de elaboración, teniendo que tomar en cuenta que, en la etapa correspondiente a la búsqueda de datos, para las técnicas de predicción estadístico-econométricas a corto plazo se requieren históricos recogidos de datos mensuales o trimestrales (usualmente menos de datos semanales, diarios y horarios), mientras que para las técnicas de predicción estadístico-econométricas a medio y largo plazo se requieren históricos anuales.

Desde nuestro punto de vista, "el modelo de inventario" de los softwares de espacio que gestionan el espacio de la categoría en el lineal del detallista es una técnica que se incluye dentro de las agrupadas según la relación entre las variables, y se trata de un "modelo de simulación determinista", que según PULIDO Y LÓPEZ (1999)⁹³ es aquel en el que *"las relaciones históricamente observadas entre la actuación de un conjunto de factores y el comportamiento de un fenómeno sirven de base para el establecimiento de predicciones sobre el mismo ante hipótesis de mantenimiento de la relación técnica preexistente"*.

La razón para esta afirmación es que las relaciones observadas entre las variables: horas de apertura y cierre de las tiendas, variabilidad de la demanda, reparto de la demanda, reposición del lineal y nivel de satisfacción del consumidor, sirven de base para la predicción del nivel de stock adecuado o stock objetivo para cada referencia de la categoría, lo que a su vez define el espacio a ser ocupado por cada referencia en el lineal asignado a la categoría, manteniéndose la hipótesis de que las relaciones de las variables mencionadas se mantienen durante la predicción (ver Ventana H del apartado 7.5.2 en el capítulo VII).

Para esta investigación, es interesante conocer, por su aplicación en la gestión de las empresas, entre las técnicas de predicción según las relaciones entre variables basadas en datos que son series temporales, los modelos de Vectores Autorregresivos (VAR) y los modelos econométricos uniecuacionales que son descritos a continuación, y para ello, es conveniente aclarar, que se utilizará la notación de un acento circunflejo encima de la variable cuando sea un valor estimado de la variable por los modelos, y sin él cuando sea el valor real de la variable, PULIDO Y LÓPEZ (1999)⁹³:

- Modelos de Vectores Autorregresivos (VAR):

Se utilizan cuando, mediante la teoría económica, no es posible cuantificar las relaciones dinámicas entre variables o estimar el modelo (determinar los coeficientes que ponderan el efecto de las variables explicativas o independientes cuando el tiempo interviene en las ecuaciones al incluir las variables con retardos o desfasadas), y además las variables endógenas aparecen tanto a la derecha como variables explicativas como a la izquierda de la ecuación implicando el problema de simultaneidad e interdependencia.

Por lo que los modelos VAR representan una alternativa de modelización de relación entre variables, siendo propuestos por SIMS en 1980 como una alternativa metodológica de la modelización econométrica convencional.

Tienen en común con los modelos Autorregresivos (AR) que en su modelización interviene la variable endógena retardada. No son modelos uniecuacionales sino que al menos se especifican dos ecuaciones.

La expresión matemática de un modelo VAR es:

$$y_t = \alpha_1 y_{t-1} + \alpha_2 y_{t-2} + \dots + \alpha_p y_{t-p} + \beta x_t + \varepsilon_t$$

Donde:

y_t es un vector de g variables endógenas.

x_t es un vector de k variables exógenas.

$\alpha_1, \dots, \alpha_p$ y β son matrices de coeficientes a estimar.

ε_t es un vector de innovaciones que puede estar correlacionado contemporáneamente con los demás, pero nunca correlacionado con sus propios valores retardados y tampoco correlacionado con las variables ubicadas a la derecha de la ecuación.

Dado que los valores retardados de las variables endógenas solo aparecen en la parte derecha de la ecuación, no hay problemas de simultaneidad o interdependencia, que requieren soluciones simultáneas de las ecuaciones del modelo debido a relaciones de causalidad en doble sentido entre las variables.

El método de estimación del modelo (determinación de los coeficientes) puede ser el de mínimos cuadrados ordinarios.

Los modelos de Vectores Autorregresivos (VAR) se utilizan generalmente como una técnica de predicción para series temporales interrelacionadas, y para analizar el impacto dinámico de diferentes tipos de perturbaciones aleatorias (shock) sobre el sistema de ecuaciones, es decir, esto último se refiere a que permiten simular el cambio (shock) en una de las variables y observar su efecto sobre las demás variables a través de la estructura dinámica que representa el modelo VAR, efecto que se conoce como función de respuesta de impulso y que constituye una de las motivaciones principales de su uso (ver apartado 7.4.3 del capítulo VII).

- Modelos econométricos:

Su objetivo es cuantificar relaciones entre variables sobre la base de leyes económicas que las sustenten, a partir de datos referidos a distintos períodos

(series temporales) y a diferentes individuos, instituciones o zonas geográficas (datos de corte transversal).

Los modelos más sencillos son los modelos econométricos uniecuacionales, que explican el comportamiento de una variable endógena en función de diversas variables exógenas o explican el comportamiento de una variable endógena en función de valores anteriores de ella misma (variables desplazadas) y variables exógenas.

Los modelos más complejos son modelos econométricos multiecuacionales, que explican el comportamiento de varias endógenas a través de un sistema de ecuaciones resuelto de manera simultánea (simultaneidad e interdependencia entre ecuaciones), debido a que los valores de las variables endógenas aparecen a la derecha y a la izquierda de las ecuaciones existiendo relaciones de causalidad en doble sentido entre las variables.

Por tanto los modelos econométricos utilizan una mezcla de datos históricos causales, entendiéndose por causalidad que “x causa y si y solo si variaciones en x provocan inevitablemente variaciones en y”, siendo estas relaciones causa efecto en el mismo período de tiempo o desfasadas en el tiempo.

A continuación nos referiremos a algunas características que consideramos importantes de los modelos econométricos de una sola ecuación o modelos econométricos uniecuacionales:

- Modelos estáticos y modelos dinámicos: los modelos econométricos, sobre la base de si las variables están referidas al mismo momento de tiempo o a diferentes momentos de tiempo se clasifican en modelos estáticos y dinámicos.

Modelo estático:

$$y_t = \beta_0 + \beta_1 x_{1t} + \beta_2 x_{2t} + \dots + \beta_K x_{Kt} + e_t$$

Modelo uniecuacional de regresión múltiple de la variable y ,

con K variables explicativas.

Modelo dinámico:

$$y_t = \beta_0 + \beta_1 x_{1t} + \beta_2 x_{1,t-1} + \dots + \gamma_1 y_{t-1} + \dots + e_t$$

En los modelos econométricos estructurales se parte de la hipótesis previa de que el error del modelo (e_t) se comporta como un ruido blanco.

Para la estimación de los parámetros y coeficientes se utiliza el procedimiento de los mínimos cuadrados.

- Predicción básica y predicciones alternativas: la predicción con modelos econométricos no es tan directa como con las técnicas univariantes de análisis de series temporales, ya que hay que conocer los valores futuros de las variables exógenas. Siendo algunas veces estas variables exógenas conocidas por ser fijadas por las empresas como precios, gastos en publicidad, reposiciones, etc., por haber sido predichas previamente, generadas automáticamente como por ejemplo el tiempo (medido en número del período) o ficticias (0 o 1 conocidos para el período de predicción), y simuladas porque se supone su evolución en el futuro sobre la base de criterios.

En los modelos econométricos para cada conjunto de valores asignados a las exógenas obtenemos una predicción, denominándose “predicción básica” a la obtenida con los valores de las exógenas más probables y a las restantes como “predicciones alternativas o simulaciones alternativas”. La diferencia entre las distintas predicciones o simulaciones alternativas y la predicción básica, permiten cuantificar el efecto que producen a lo largo de uno o varios períodos los cambios de las variables exógenas como por ejemplo, el cambio del número de días de reposición del lineal en la tienda de un detallista (teniendo en cuenta que los cambios en las variables exógenas deben mantenerse dentro de ciertos límites, porque todos los modelos están contruidos para funcionar con valores cercanos a los observados en el período muestral y que sirvieron para la determinación de los coeficientes y parámetros).

- Predicción estática y predicción dinámica: en los modelos econométricos como ya hemos visto, pueden haber ecuaciones donde las variables endógenas dependan de variables exógenas y endógenas referidas a períodos anteriores, como el siguiente modelo.

$$y_t = a_0 + a_1 x_t + a_2 y_{t-1} + e_t$$

La predicción en t se realiza considerando al residuo o error e_t un ruido blanco, es decir nulo, de donde.

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 x_t + a_2 y_{t-1}$$

En la predicción estática los valores previos de las endógenas se suponen conocidos y se limita solo a predicciones un período más adelante:

$$\hat{y}_{t+1} = a_0 + a_1 x_{t+1} + a_2 y_t$$

En la predicción dinámica, posteriormente a la primera predicción las predicciones sucesivas dependerán de las predicciones previas, es decir, la predicción dinámica en $t + 1$, incluirá el valor supuesto de la exógena y el valor de la predicción anterior:

$$\hat{y}_{t+1} = a_0 + a_1 x_{t+1} + a_2 \hat{y}_t$$

Es evidente que la predicción dinámica implica acumulación de errores, por lo que para evaluarlos se comparan período a período los resultados que arroja con los obtenidos mediante predicción estática.

Por tanto, los modelos explicativos o relacionales o causales predicen en función de supuestos valores de las variables exógenas o externas al propio modelo, lo que implica que para que el modelo finalmente sea operativo hay que alimentarlo con valores de futuro para las exógenas que constituyen los input de cada simulación.

Una vez establecidas las ecuaciones del modelo (conocidos los coeficientes y parámetros) y los valores a futuro de las variables exógenas se puede decir que la predicción es casi automática.

Para finalizar queremos resaltar nuevamente que con respecto a otras técnicas de predicción, es evidente que la solución de modelos econométricos es mucho menos automática porque exige gran intervención del modelador (hay que asignar los valores futuros de las variables exógenas).

Al "modelo de inventario" de los software de espacio, a pesar de que no es un modelo econométrico sino un modelo de simulación determinista, como ya se ha mencionado, al realizar predicciones según las relaciones entre variables, estos conceptos pueden serle aplicados y concluir lo siguiente:

El "modelo de inventario" del software de espacio es un modelo estático porque las variables exógenas controlables o de decisión: reparto de la demanda semanal, reposición del lineal semanal, etc. están referidas al mismo momento de tiempo (ver ventana H del apartado 7.5.2 en el capítulo VII).

Las predicciones alternativas o simulaciones alternativas se logran al variar los valores de las variables de entrada exógenas controlables o de decisión al modelo como los días de reposición semanales (el usuario del software los asigna en función de su criterio), generándose para cada escenario diferentes stocks objetivos u stocks mínimos adecuados con sus correspondientes valores de las variables económicas (ver ventana K del apartado 7.5.2 en el capítulo VII).

Para un mismo modelo de inventario (variables exógenas controlables o de decisión fijas) y, por tanto, para un determinado stock objetivo u stock mínimo adecuado para cada referencia recomendado por el software de espacio, el software automáticamente realiza los ajustes (excepto cuando el stock recomendado para la referencia no cabe en la balda en la que está ubicada, entonces el usuario debe proceder manualmente a variar el stock de dicha referencia, aumentándolo o disminuyendo según corresponda, hasta lograr el stock objetivo u stock mínimo adecuado recomendado que le sirve de referencia).

6.3.3 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DEL TIEMPO

Se clasifican en modelos discretos, modelos continuos y modelos híbridos:

- En los modelos discretos el tiempo de la simulación varía a intervalos discretos, son usados en estudios de mercados, y pueden ser:
 - Simulaciones discretas orientadas al tiempo, si el reloj que representa el tiempo de la simulación se actualiza a intervalos de tiempo regulares.
 - Simulaciones discretas orientadas a los eventos, si el reloj que representa el tiempo de la simulación se actualiza a medida que ocurren los eventos.
- En los modelos continuos el tiempo de la simulación varía de una forma continua, siendo utilizadas principalmente para aplicaciones de ingeniería y estudios científicos, y menos usados en estudios de mercado.

El "modelo de inventario" de los softwares de espacio es un modelo discreto porque el tiempo de la simulación varía a intervalos discretos.

6.3.4 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE SI EL PROCESO ES VISIBLE

Se clasifican en modelos de caja transparente y modelos de caja negra, pudiendo ser en ambos tipos los modelos continuos, discretos o híbridos comentados en el párrafo anterior:

- Modelos de caja transparente: es posible observar en el modelo todo el proceso de transformación de los valores de entrada que dan como resultado los valores de salida, permitiendo al usuario que utiliza el programa o software conocer en cada paso del proceso lo que está ocurriendo.
- Modelos de caja negra: solo es posible observar en el modelo los resultados o valores de salida ante los valores de entrada.

El “modelo de inventario” de los software de espacio es un modelo caja negra porque los procesos de transformación quedan ocultos para los usuarios.

6.3.5 CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA INTERVENCIÓN DEL HOMBRE

LEHMAN (1977)⁶² habla de tres tipos de simulación en función de la interacción en el proceso del hombre y los ordenadores:

- Simulaciones hombre-hombre: como su nombre lo indica no está implicada ninguna máquina u ordenador, por ejemplo, laboratorios que imitan supermercados usados para ver los comportamientos de compra de los consumidores, el juego de Monopolio que simula un mundo de negocios, etc.
- Simulaciones hombre-máquina: las decisiones del hombre tienen un efecto en el simulador u ordenador, por ejemplo, los simuladores de vuelo ya mencionados, los software de espacio utilizados en GpC, etc.

- Simulaciones todo-máquina: la acción del hombre no entra en el proceso de simulación, por ejemplo, los simuladores que reproducen una catástrofe para probar los sistemas de emergencias.

6.3.6 VALIDEZ

Para RASER (1969)⁹⁴ la validez de un modelo se define de la siguiente manera *“Se puede decir que un modelo de simulación es válido si la investigación sobre ese modelo provee de los mismos resultados que las investigaciones realizadas sobre el sistema de referencia”*.

Es interesante destacar en esta definición que la validez de un modelo se soporta en que los “resultados” que arroje el modelo sean los mismos que arroje el sistema, y no sobre la correspondencia entre el modelo y el sistema.

Por tanto, y sobre la base de este concepto, sugerimos otra definición de “modelo útil o modelo adecuado” como aquel que arroja los mismos resultados que su sistema de referencia.

Para evaluar la validez de las técnicas de predicción o modelos existen diversas formas, algunas propias de cada técnica y otras más generales como las siguientes:

- Sobre la base de la experiencia.
- Evaluando las diferencias entre la predicción y la realidad cuando se alcanzan las fechas a las que la predicción está referida.
- En las técnicas que utilizan los históricos (de variables aisladas o de relación entre diferentes variables) pueden establecerse predicciones del histórico y comparar dichos resultados con los valores reales del pasado, porque aunque

los errores del pasado no tienen porqué mantenerse en el futuro es un buen inicio partir de errores reducidos.

Los resultados arrojados por los software de espacio (stock adecuado y variables económicas), son evaluados al realizar mediciones después de la implantación de dichos resultados en la categoría de la tienda del detallista, y comparar la predicción y la realidad.

Adicionalmente, los errores cometidos en las predicciones pueden determinarse de varias maneras:

- Calculando ciertas medidas elementales como el error medio, el porcentaje de error medio absoluto, el error cuadrático medio, el estadístico de Theil, etc.
- En forma gráfica mediante la representación de la serie real y estimada, los gráficos de errores, etc.
- A nivel cualitativo estudiando errores individuales importantes y puntos de cambios de tendencia.
- Comparando errores en la predicción arrojados por diferentes técnicas utilizando los mismos datos.
- Generando diferentes predicciones con las técnicas que establecen relaciones entre variables y observando si son congruentes.

Para nosotros, estableciendo un símil con el concepto de exactitud o precisión dado por el intervalo de confianza al inferir los resultados de una muestra sobre la población, el concepto de exactitud o precisión de una predicción es el valor predicho más o menos el error cometido, siendo el concepto de confianza en una predicción el grado de certidumbre que tenemos sobre la exactitud de dicha predicción.

6.3.7 LIMITACIONES

CASAR (199?)¹⁵ señala que las limitaciones de la simulación informática son las siguientes:

- La simulación arroja resultados aproximados no óptimos, porque manipula un modelo aproximado del sistema que a su vez es una representación aproximada de la realidad.
- A veces no se sabe crear el modelo.
- El que hace la simulación debe conocer muy bien el sistema.
- Permite comparar diferentes alternativas con la finalidad de facilitar la selección de la mejor.
- Es costosa.
- A veces es difícil la validación.

Por tanto, el software de espacio predice para cada referencia de la categoría, el stock objetivo u stock mínimo adecuado, en ningún caso predice el stock óptimo porque la simulación arroja resultados aproximados.

CAPÍTULO VII

SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES (DSS) PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS EN EL MERCADO

7.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Según KOTLER Y OTROS (2002)⁵⁹ el Sistema de Información de Marketing (SIM) *“es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing”*, e incluye el Subsistema de Datos Internos de las empresas, el Subsistema de Inteligencia de Marketing, los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) y la Investigación Comercial.

A su vez, el Subsistema de Inteligencia de Marketing es el conjunto de fuentes y procedimientos utilizados para obtener información a tiempo sobre los acontecimientos más relevantes acaecidos en el entorno de la empresa.

Convierte en información los datos recolectados por los equipos de venta de la organización y datos externos suministrados por las empresas de investigación de mercados, gobierno, periódicos, revistas, etc., y constituyen fundamentalmente los sistemas de una sola-fuente que utilizan los DSS empleados en la Gestión por Categorías (GpC).

Específicamente para las empresas de productos de gran consumo que utilizan GpC las principales fuentes de datos externos son las empresas de investigación de mercados.

Por tanto, las grandes empresas investigadoras de mercados, en función de la demanda y conscientes de la importancia de esta información para conocer al consumidor, disponen y comercializan estos “sistemas de una sola-fuente” que se alimentan prioritariamente de datos generados a través de escáner en los hogares de los consumidores y en las tiendas de los detallistas, arrojando información por total del mercado, zonas y tipos de comercio.

La potencia de estos sistemas de una sola-fuente, también denominados plataformas de información o softwares de información, consiste en que producen relaciones entre las bases de datos arrojando información con la siguiente estructura (producto cartesiano de cuatro dimensiones):

Áreas geográficas (G) x Producto (P) x Tiempo (T) x Mediciones (M)

Por ejemplo:

(Madrid) x (detergentes) x (datos semanales, mayo 2004-julio 2004) x (ventas)

JIANG, KLEIN, PICK (1998)⁵⁷ afirman que estos sistemas de una sola-fuente son muy demandados por las empresas de productos de gran consumo en los Estados Unidos, que gastan grandes cantidades de dólares al año para comprárselos a las dos empresas líderes en investigación de mercados suplidoras de datos: Information Resources (IRI) y ACNielsen.

Es evidente la gran importancia de estas fuentes de información para la toma de decisiones en GpC, porque la calidad de la información que arrojan influye en que sea más acertada.

Sin embargo, actualmente el desafío está en analizar eficaz y eficientemente esos grandes volúmenes de información para que sirvan de apoyo en sus decisiones a las empresas de productos de gran consumo que utilizan GpC.

Por otro lado, MCCANN (1995)⁶⁹ apunta que, para el éxito de la GpC, es necesario que los Gerentes de Marketing sean los responsables de desarrollar los programas informáticos que conforman el Sistema de Información de Marketing (SIM) y no los Gerentes de Informática, porque ésto ocasiona un inadecuado soporte del SIM a la GpC.

7.2 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE MARKETING

Existe una gran variedad de herramientas informáticas de Marketing que incluyen los DSS de marketing en el mercado español, ofrecidos por las empresas de investigación de mercados y las empresas de desarrollo y comercialización de software.

IPMARK (2001)⁵³ provee un listado de 235 herramientas informáticas de marketing, conjuntamente con una descripción muy breve de cada una de ellas, que incluyen los DSS que se utilizan y/o comercializan en GpC.

7.3 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Las herramientas informáticas que ofrecen las empresas proveedoras de servicios de GpC (empresas de investigación de mercados y empresas de desarrollo y comercialización de software) comprenden: herramientas para recaudar información, softwares de información y DSS (surtido, espacio, precio promociones, publicidad, ubicación en tienda).

Los DSS para GpC basados en modelos, pueden analizar eficaz y eficientemente los grandes volúmenes de información que requiere el merchandising de las categorías pero generalmente son difíciles de usar, por lo que hay que realizar grandes

inversiones en personal capacitado que sepa manejarlos así como en hardware, esto ha ocasionado que la mayor parte de los actuales DSS que se comercializan en España solo resuelvan problemas aislados de marketing: surtido, espacio y ubicación de la categoría en la tienda.

Los DSS que se comercializan se conocen como “softwares” por presentar interfaces que permiten a los usuarios inexpertos manejarlos, y los DSS que no se comercializan se conocen como “programas de modelización” que tienen una mayor dificultad de manejo, por lo que son utilizados exclusivamente por los expertos de las empresas de investigación de mercados, y a los que acceden las empresas fabricantes y detallistas mediante la compra de los resultados que arrojan.

Los DSS o softwares, dentro de cada tipo (gestores de surtido, espacio, ubicación en tienda) son muy similares, porque en la medida que se originan versiones nuevas con algún adelanto tecnológico rápidamente son adoptados por todas las empresas.

A continuación, se ilustran en la Tabla 7.1 los DSS para GpC (sobre la base de información obtenida de los catálogos, CD´S, páginas web y consultas a los empleados) que utilizan y/o comercializan cada una de las empresas de investigación de mercados y cada una de las empresas de desarrollo y comercialización de software que ofrecen servicios de GpC en España, y se describirán en función de sus objetivos.

GESTIÓN/ EMPRESA	IRI	MILENIUM	ACNIELSEN	TNS	JDA
SURTIDO	SOFTWARE MARKET PROFILER	SOFTWARE AT PRO	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN ASSORT*MAN	SOFTWARE ASSORTMENT OPTIMIZER BROWSER	SOFTWARE : - EFFICIENT ITEM ASSORTMENT - SHELF ASSORTMENT
ESPACIO DEL LINEAL	SOFTWARE APOLLO PROFESSIONAL	SOFTWARE MSA	SOFTWARE SPACEMAN PROFESSIONAL	_____	SOFTWARE SPACE PLANNING BY INTACTIX (PROSPACE)
PRECIOS	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN SENSI PRIX	_____	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN SCAN*PRO, PRECIOS	_____	_____
PROMOCIÓN	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN SENSI PROMO	SOFTWARE EPM (no se comercializa)	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN SCAN*PRO, PROMOCIONES	_____	_____
PUBLICIDAD	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN SENSI PUB	_____	PROGRAMA DE MODELIZACIÓN SCAN*PRO, PUBLICIDAD	_____	_____
ESPACIO DE LA TIENDA	SOFTWARE APOLLO TOTAL STORE	SOFTWARE STORE PLAN DESIGNER (SPD)	SOFTWARE SPACEMAN STORE DESIGNER	_____	SOFTWARE FLOOR PLANNING BY INTACTIX
NUEVOS PRODUCTOS	_____	_____	_____	ÓPTIMA	_____

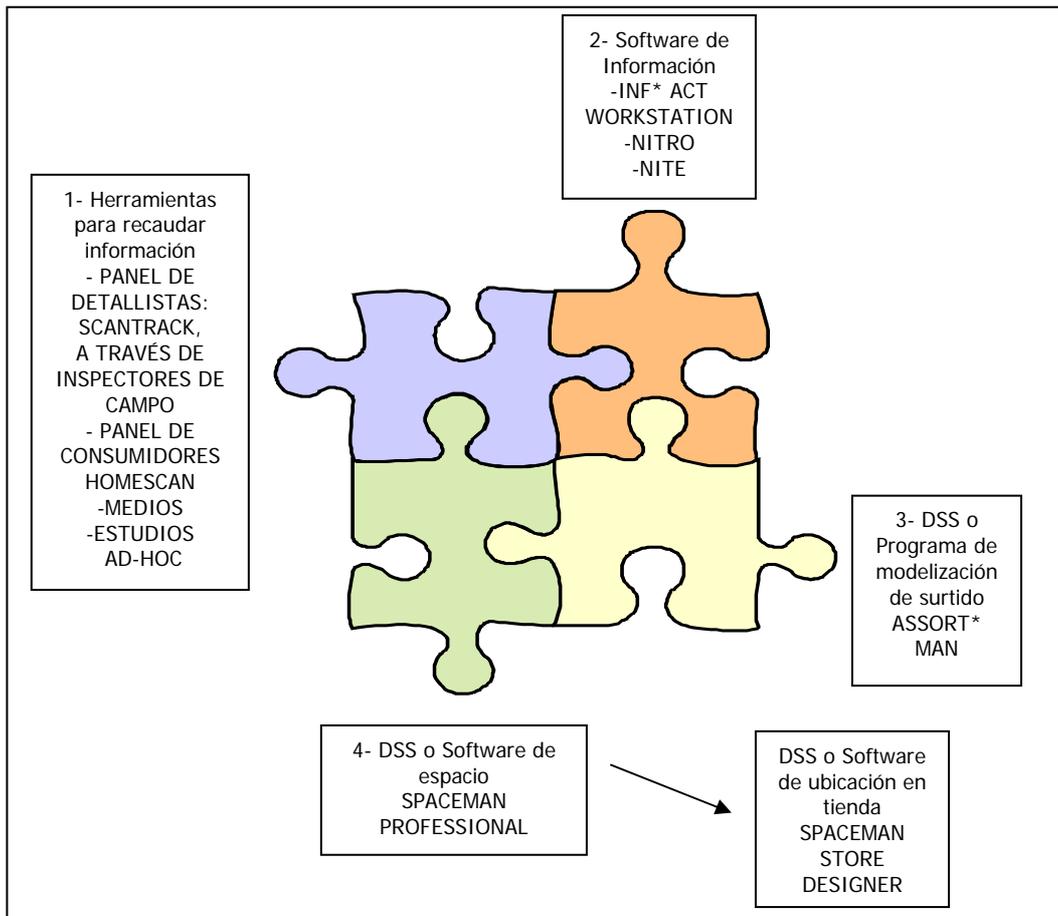
Existen Programas de Modelización Mix (ACNielsen) y Sensi Mix (IRI) que integran precios, promociones y publicidad.

Fuente: ACNielsen, IRI, TNS, Milenium, JDA, 2003

TABLA 7.1
SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIONES (DSS) PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

7.3.1 ACNIELSEN

Las principales herramientas informáticas que incluyen los DSS utilizados y/o comercializados por la empresa de investigación de mercados ACNielsen para realizar GpC se ilustran en la Figura 7.1.



Fuente: Elaboración propia, 2003

FIGURA 7.1

Herramientas utilizadas por ACNielsen en Gestión por Categorías

Adicionalmente:

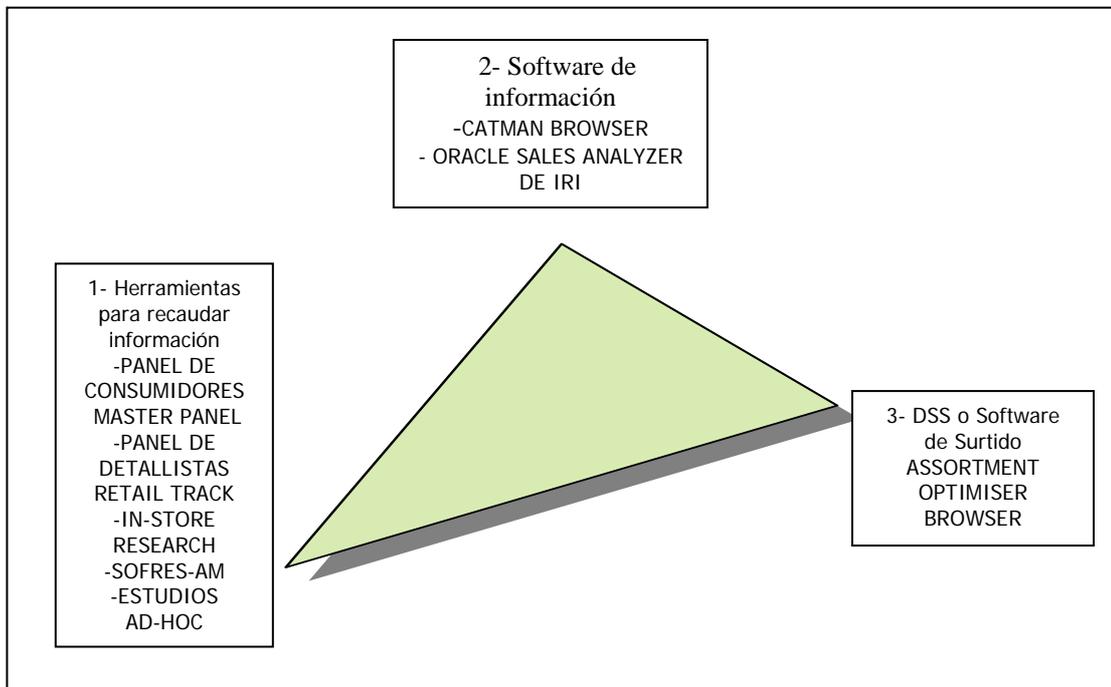
- Para gestionar cada una de las áreas tácticas de precios, promociones, y publicidad de la categoría disponen de DSS o programas de modelización que permiten simular, de uso interno y ad-hoc, que son las herramientas:

Scan*Pro precios, Scan*Pro promociones y Scan*Pro publicidad, así como el Mix que integra y permite observar como se interrelacionan estas tres variables y como afectan las ventas.

- El DSS o software de espacio Spaceman professional dispone además de módulos adicionales que ayudan y complementan su función: Spaceman Batch Print, Spaceman output Designer, Spaceman Maintenance Utility, Spaceman Connectivity, Spaceman Análisis Pack, Spaceman Publisher.

7.3.2 TAYLOR NELSON SOFRES

Las principales herramientas informáticas que incluyen los DSS utilizados y/o comercializados por la empresa de investigación de mercados Taylor Nelson Sofres (TNS) para realizar GpC por Categorías se ilustran en la Figura 7.2.



Fuente: Elaboración propia, 2003

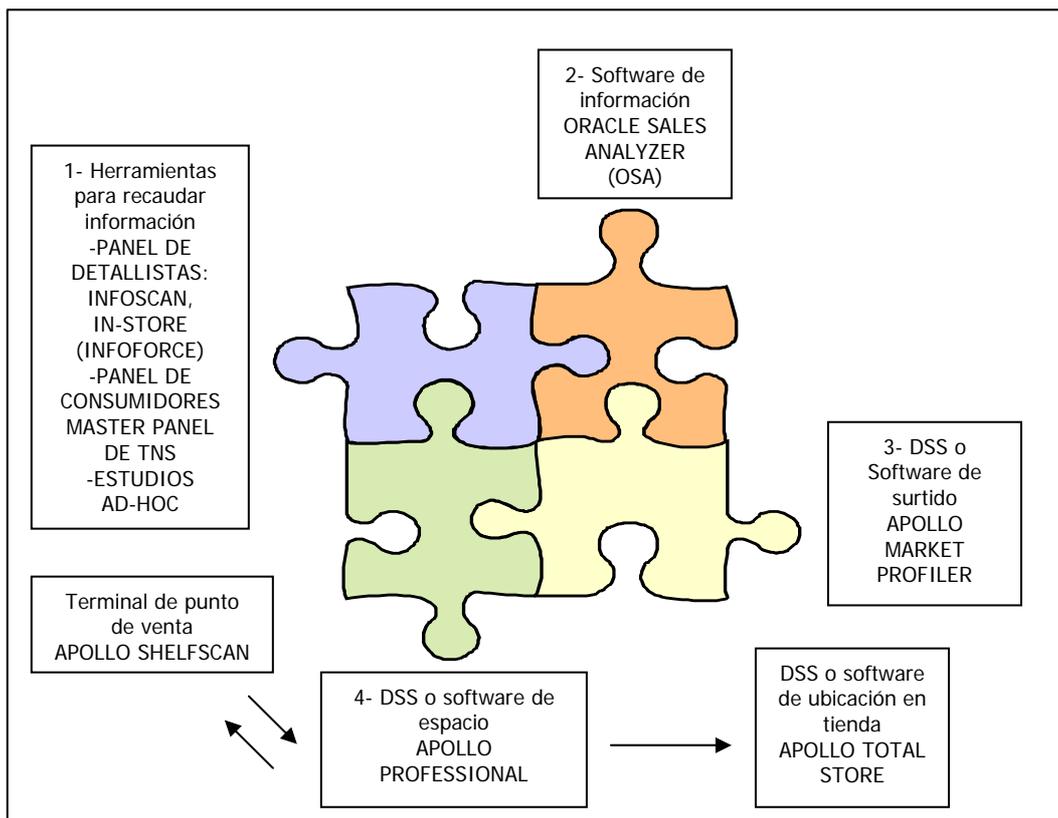
FIGURA 7.2
Herramientas utilizadas por TNS en Gestión por Categorías

Adicionalmente:

Para gestionar el lanzamiento de nuevos productos disponen del DSS o programa de modelización denominado Óptima.

7.3.3 INFORMATION RESOURCES

Las principales herramientas informáticas que incluyen los DSS utilizados y/o comercializados por la empresa de investigación de mercados Information Resources (IRI) para realizar GpC se ilustran en la Figura 7.3.



Fuente: Elaboración propia, 2003

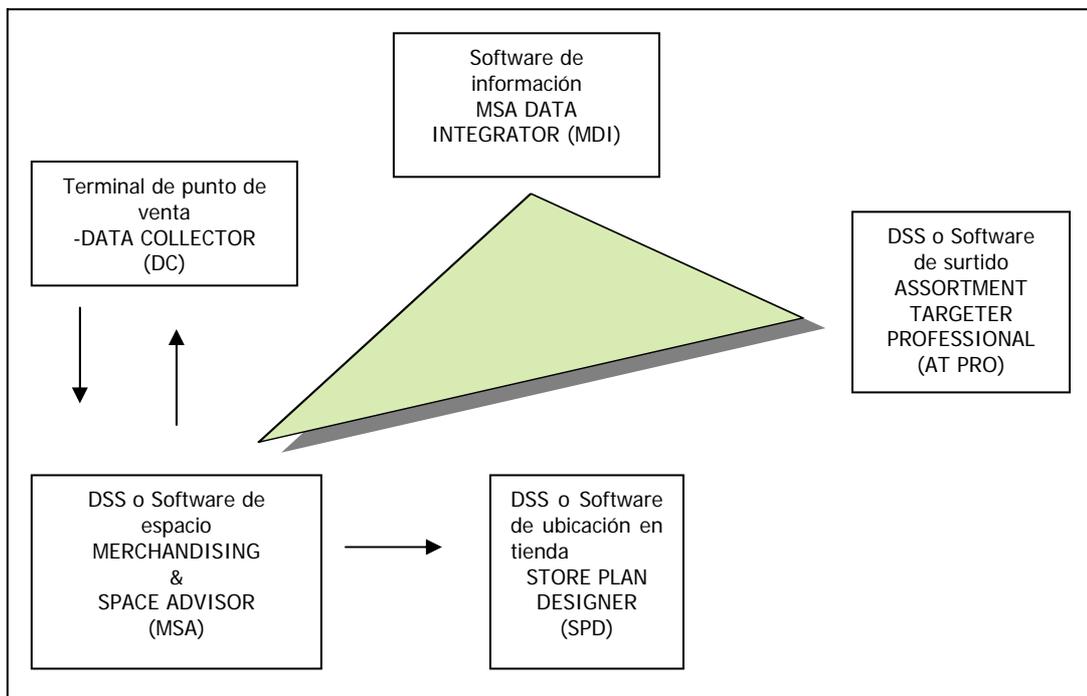
FIGURA 7.3
Herramientas utilizadas por IRI en Gestión por Categorías

Adicionalmente:

- Para gestionar cada una de las áreas tácticas de precios, promociones y publicidad de la categoría disponen de DSS o programas de modelización que permiten simular, de uso interno y ad-hoc, que son las herramientas: Sensi Prix (precio), Sensi Promo (promociones) y Sensi Pub (publicidad), y el Sensi Mix que integra y analiza como afectan las tres variables a las ventas.
- El DSS o software de espacio Apollo Professional dispone además de módulos adicionales que ayudan y complementan su función: Apollo View Creator y Viewer, Apollo Advantage, Apollo Investigator y el Apollo Pos.

7.3.4 MILENIUM

Las herramientas informáticas que incluyen los DSS comercializados por la empresa de desarrollo y comercialización de software Milenium para realizar GpC se ilustran en la Figura 7.4.



Fuente: Elaboración propia, 2003

FIGURA 7.4

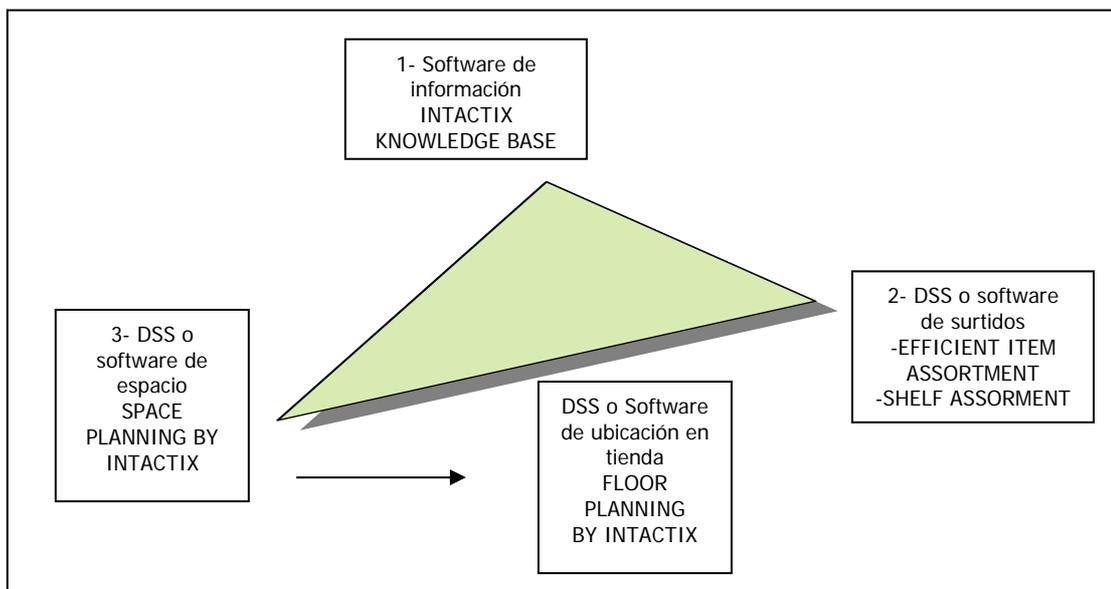
Herramientas utilizadas por Milenium en Gestión por Categorías

Adicionalmente:

- Disponen recientemente para gestionar promociones del DSS o software de simulación Efficient Promotions Manager (EPM) que todavía no se comercializa, y que está basado según MORÁNT de Milenium en las ventas baseline (ventas que se obtendrían por un producto si no se realizaran promociones) e impacto de las promociones sobre la categoría.
- Para las etapas de implantación y supervisión de la GpC utilizan el sistema conformado por el Data Collector (DC), el Data Transmitter (DT), el software de espacio en tienda FMP (más sencillo que el MSA), y el software In-Store Analyzer (ISA). Este último analiza las variables de la categoría de surtido, stock, implantación, etc. recogidas a través del DC, permitiendo comparar en la tienda la situación real de la categoría con los acuerdos previos.

7.3.5 JDA GROUP

Las herramientas informáticas que incluyen los DSS comercializados por la empresa de desarrollo y comercialización de software JDA Group para realizar GpC se ilustran en la Figura 7.5.



Fuente: Elaboración propia, 2003

FIGURA 7.5

Herramientas utilizadas por JDA en Gestión por Categorías

7.3.6 HERRAMIENTAS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN

Las herramientas para recopilar información que se utilizan para realizar GpC, entre las que destacan los paneles de detallistas y de consumidores, son las siguientes:

- Paneles de detallistas:

Panel de detallistas ACNielsen: estudio que surge de la colaboración del sector minorista aportando información de los puntos de venta como tendencias de los mercados, posicionamiento en precio de las marcas, niveles de participación de las marcas en el mercado, etc., y se realiza de dos formas.

- Scantrack: herramienta informática conformada por un modelo matemático aplicada al sector de detallistas, que a través de los códigos EAN que son captados por el lector óptico o escáner de las cajas de salida de los establecimientos provee datos estadísticos por áreas geográficas donde están ubicadas las tiendas, informando semanalmente sobre cuándo, cuánto, dónde, precio al que fue vendido cada artículo, promociones, etc.
- A través de inspectores de campo: visitas a los establecimientos que no poseen escáner (generalmente tiendas pequeñas) e incluso aún a los minoristas que poseen escáner, debido a que complementan la información suministrada por estos con datos a los que no se puede acceder vía escáner, como por ejemplo, iluminación del lineal, ubicación del lineal de la categoría en la tienda, etc.

Panel de detallistas de TNS denominado Retail Track: estudio que utilizando tecnología escáner realiza un seguimiento a las cadenas donde los consumidores declaran qué compran a través del estudio Master Panel de TNS, arrojando información sobre las cuotas de mercado de las marcas, etc.

Panel de detallistas de IRI: estudio que se realiza de las dos maneras que a continuación se describen.

- InfoScan: estudio que integra los datos semanales que arrojan los escáneres de una muestra representativa de puntos de ventas de los detallistas que incluye la actividad promocional, arrojando información estructurada sobre la base de cuatro dimensiones:

- √ Geográficas: Total España; Total Hipermercados, Total Hipermercado >5000m², Total Hipermercado entre 2501-5000 m², Total Supermercado, Total Supermercado entre 1001-2500m², Total Supermercado entre 401-1000 m², Total Supermercado entre 100-400m²; y por áreas de España: área metropolitana de Barcelona, área noroeste de España, área centro-este de España, área sur de España, área metropolitana de Madrid, área centro de España, área noroeste de España, área norte de España.
- √ Producto: categorías, referencias, etc.
- √ Medidas: ventas en unidades, ventas en valor, precios, promociones, etc.
- √ Tiempo: semanal, mensual, acumulados del año, años móviles.
- In-Store o Infoforce: estudio de frecuencia mensual realizado mediante visitas a los puntos de venta de los detallistas, que recoge información del merchandising sobre el número de caras de los productos (facings), ubicación de las referencias en el lineal, roturas de stock, etc.
- Paneles de consumidores:

Panel de consumidores de ACNielsen denominado HomeScan: estudio cuantitativo que recoge información en los hogares españoles a través de lectores ópticos que aplican a sus compras aquellos consumidores que integran el panel, y suministra información por áreas geográficas sobre perfiles de consumo, hábitos de compra, fidelidad a las marcas, frecuencia de compras y posicionamiento de las diferentes cadenas de distribución.

Panel de los consumidores de TNS denominado Master Panel: estudio cuantitativo que refleja el comportamiento de los hogares españoles mediante información arrojada por el escáner manejados por los consumidores sobre los productos que han comprado y respondiendo a las preguntas: cuándo, dónde, etc., permitiendo evaluar el perfil de los consumidores, la fidelidad a las marcas, el potencial de las mismas, las tiendas donde compran, etc.
- Estudio de TNS denominado In-Store Research:

Estudio cualitativo realizado en el punto de venta mediante entrevistas personales a los consumidores sobre atributos de los productos.

- Unidades portátiles de toma de datos en los puntos de venta:

Unidad portátil de toma de datos en el punto de venta de IRI denominado Apollo ShelfScan: es un escáner o lector óptico del código de barras EAN que permite obtener información de las referencias de la categoría y de la ubicación de las mismas en el lineal. Intercambia datos bidireccionalmente con el Apollo Professional.

Unidad portátil de toma de datos en el punto de venta de Milenium denominado Data Collector (DC): terminal de punto de venta que permite al usuario escanear el código de barras EAN y obtener datos sobre precios en reposición, precios de promoción, número de caras de las referencias (facings), stock, ubicación de las referencias en el lineal, cartelera, displays especiales, folletos, ubicación de las promociones en las cabeceras de góndola, etc., porque el DC permite rellenar un cuestionario por referencia de la categoría y generar el planograma. Estos datos posteriormente pueden ser exportados, a través de la herramienta Data Transmitter (DT) que los transforma en un formato legible para el gestor de información MDI y el DSS o software de espacio MSA.

- Medios:

Estimaciones de audiencia de televisión, radio, prensa e internet, medición de inversiones publicitarias, etc. Concretamente los estudios de TNS son denominados Sofres-Am.

- Estudios ad-hoc:

Estudios del tipo de encuestas (CATI, CAPI), reuniones de grupo, Category Shopping de ACNielsen para diseñar el árbol de decisión de compra del consumidor de una categoría, etc.

Para concluir este apartado, es conveniente señalar que la información de los paneles de consumidores se complementa con la de los paneles de los detallistas recogidos a través del escáner, por períodos de tiempo y por zonas, y como ambas

fuentes de información están definidas sobre la base de los mismos parámetros (códigos EAN, iguales períodos de tiempo, etc.) permiten disponer de una información integrada que facilita la gestión de las bases de datos para las aplicaciones informáticas.

7.3.7 SOFTWARES DE INFORMACIÓN

Los softwares de información o plataformas de información o sistemas de una sola fuente, como también se les conoce, que se utilizan para realizar GpC son los siguientes:

- Los gestores de datos utilizados por ACNielsen son el software Inf*Act Workstation, el Nitro y el Nite: el software Inf*Act Workstation es una plataforma de información multidimensional que arroja en una misma pantalla las bases de datos Scantrack y HomeScan organizada en cuatro dimensiones:
 - Mercados: total del mercado, áreas geográficas y formatos de tienda (hipermercados, supermercados, etc.)
 - Productos: fabricantes, marcas, etc.
 - Períodos: semanal, bimestral, etc.
 - Variables: ventas, precios, surtidos, promociones, etc.

Posteriormente se creó el software Nite, y finalmente el más moderno que es el software Nitro (actualmente todavía se utilizan en la organización simultáneamente el primero y el último). El Nitro presenta la ventaja que puede mostrar la información desde Microsoft Office en Excel, Power Point y Word permitiendo que los datos puedan ser actualizados y que la información pueda obtenerse usando planillas preformateadas.

- El gestor de datos utilizado por TNS es el software Catman Browser: recoge los datos que arroja el panel de consumidores Master Panel y del panel de detallistas Retail Track y los transforma en información organizada por cadenas, permitiendo detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades al estar conformado por:

- Market Browser: análisis del comportamiento de las categorías en las cadenas.
- Brand Browser: análisis de las marcas de la categoría en las cadenas.

También utilizan como gestor de datos el software Oracle Sales Analyzer de IRI pero alimentado con datos recogidos por TNS.

- El gestor de datos utilizado por IRI es el software Oracle Sales Analyzer (OSA): en un principio desarrollado por IRI pero posteriormente vendido a una empresa de desarrollo de software denominada Oracle que le hizo mejoras, está diseñado para recoger los datos que arrojan las herramientas del panel de detallistas InfoScan, del panel de consumidores Master Panel y los datos tabulados del In-Store o Infoforce y provee información estructurada a fin de facilitar los análisis.
- El gestor de datos utilizado por Milenium es el software MSA Data Integrador (MDI): integra la información de los puntos de ventas proveniente de los planogramas de las categorías (agregación de planogramas) al poder importarlos de los software de espacio MSA, Spaceman Professional y Apollo Professional, así como de la unidad portátil de recogida de datos del punto de venta conformado por el dúo DC-DT ordenándolos bajo una estructura jerárquica multidimensional:
 - Total del mercado.
 - Por áreas geográficas.
 - Por formatos de comercio (hipermercados, supermercados, etc.).
 - Por sectores (alimentación, droguería, etc.).
 - En los cruces de los anteriores.

Esta información a su vez puede ser exportada al software de surtido AT PRO y al software de espacio MSA.

- El gestor de datos utilizado por JDA es el software Intactix Knowledge Base: arroja información estructurada generada al integrar las bases de datos comprada por sus clientes a las empresas de investigación de mercados y los datos internos de dichos clientes.

7.3.8 DSS DE SURTIDO

Entre los gestores de surtido que se utilizan en GpC se encuentran “softwares” y “programas de modelización”:

- El gestor de surtido utilizado por ACNielsen es el “programa de modelización” Assort*Man: es una técnica estadística que utiliza el programa Excel, se realiza ad-hoc, y permite cuantificar la estrategia de marketing de surtido de una categoría, es decir, permite establecer la variedad de referencias adecuada que debe conformar la categoría así como el número adecuado de caras (facings) de cada referencia respondiendo a las siguientes preguntas:
 - Surtido medio adecuado de referencias de un fabricante que maximiza las ventas de una categoría.
 - Surtido medio adecuado de referencias de una categoría que maximiza las ventas de una tienda.
 - Surtido medio adecuado de referencias de una categoría que maximiza las ventas de una cadena.
 - Como afecta a la categoría el colocar una cara más de una referencia en la balda del lineal, por ejemplo: 10 + 1 unidades colocadas en la balda del lineal produce un incremento de 1 euro, mientras que 10 + 2 unidades colocadas en la balda del lineal producen también un incremento de 1 euro, por tanto la decisión es colocar 10 caras (facings) de la referencia.
- Los gestores de surtido utilizados por TNS, IRI, Milenium y JDA son respectivamente los “softwares” Assortment Optimizer Browser, Apollo Market Profiler, Assortment Targeter Professional (AT PRO) y Efficient Item Assortment:

Se alimentan de cualquier plataforma de información o software de información compatible de la que toman aquella información correspondiente a las preferencias de los consumidores, sus datos demográficos, ventas, cuotas de mercado, etc., para, basados en un modelo de análisis multivariable sobre la base de las cuotas de mercado de las referencias, permitir crear

múltiples escenarios dependiendo del rol de la categoría, de la información de las referencias y atendiendo a objetivos: 1- de cobertura y 2- de limitaciones de espacio, orientando sobre el surtido (variedad de referencias) adecuado de la categoría y finalmente exportando los resultados a los software de espacio.

JDA adicionalmente al software Efficient Item Assortment, utiliza el software Shelf Assortment que determina las caras (facings) adecuados para cada referencia y el espacio adecuado que cada una debe ocupar en el lineal en función del stock mínimo adecuado o stock objetivo arrojando un planograma o representación gráfica del lineal con los productos de la categoría, pero sin permitir al usuario realizar la implantación en el mismo (colocar los productos de la categoría en función del "árbol de decisión de compra del consumidor"). Exporta la información que arroja al software de espacio Space Planning by Intactix (Prospace).

7.3.9 DSS DE ESPACIO

Entre los softwares de espacio que se utilizan en GpC se encuentran los ofrecidos por las empresas ACNielsen, IRI, Milenium y JDA que son respectivamente los softwares de espacio Spaceman Profesional y Spaceman Application Builder (gestión de espacio personalizada), Apollo Profesional, Merchandising and Space Advisor (MSA) y el Space Planning by Intactix (Prospace):

Utilizan la información de las plataformas de información o softwares de información compatibles para obtener información de los productos de la categoría a nivel EAN, para, basados en un modelo de inventario y utilizando métodos de análisis económicos, permitir realizar simulaciones con el objetivo de determinar el espacio adecuado en el lineal para cada referencia de la categoría que genere los mejores resultados económicos (vertiente cuantitativa), así como posteriormente realizar al usuario la implantación en el planograma (vertiente cualitativa), para finalmente arrojar el planograma ilustrado en la Figura 7.6 que será implantado en la tienda.



Fuente: ACNielsen, 2002

FIGURA 7.6
Planograma

Al proveer imágenes de los productos (merchandising visual) agrupándolos en función de sus características: fabricantes, marcas, tamaños y tipos de envases, stocks, etc. y conservando las estructuras de los lineales de las tiendas de los detallistas, facilitan realizar los análisis correspondientes.

Son ideales para trabajar en las centrales de los fabricantes y detallistas porque permite enviar los resultados a los comerciales y a los establecimientos.

Adicionalmente los softwares de espacio disponen de módulos que complementan su función, siendo los de ACNielsen: Spaceman Batch Print, Spaceman output Designer, Spaceman Maintenance Utility, Spaceman Connectivity, Spaceman Análisis Pack, Spaceman Publisher, y los de IRI: Apollo View Creator y Viewer, Apollo Advantage, Apollo Investigator y el Apollo Pos. Estas aplicaciones informáticas permiten:

- Diseñar al usuario sus propias plantillas que incluyan, logos, leyendas, fechas, etc. para la impresión de planogramas, informes y gráficos, así como diseñar la cartelería, etiquetas de precios en ofertas, etc.
- Almacenar todos los planogramas de las diferentes tiendas de una cadena.
- Enviar los planogramas desde las centrales a las tiendas y a los comerciales.
- Realizar cambios en el surtido de una categoría y que se reflejen en los planogramas, informes y gráficos de las distintas tiendas de la cadena de detallistas.
- Imprimir múltiples planogramas a la vez sin abrirlos.
- Comparar planogramas de la misma categoría de diferentes tiendas de la cadena.

7.3.10 DSS DE UBICACIÓN FÍSICA EN LA TIENDA

Los gestores que facilitan la ubicación de la categoría en el espacio físico de la tienda del detallista de las empresas ACNielsen, IRI, Milenium y JDA, son respectivamente el software Spaceman Store Designer, el Apollo Total Store, el Store Plan Designer (SPD) y el Floor Planning by Intactix.

Permiten al usuario la distribución adecuada de las categorías en la tienda, al ofrecer una visión del establecimiento en tres dimensiones y sobre la base de variables de rentabilidad como las ventas, etc., facilitando la toma de decisiones sobre la distribución de los departamentos, secciones, pasillos y categorías. Pueden importar los resultados arrojados por los softwares de espacio.

7.3.11 DSS DE PRECIOS, PROMOCIONES, PUBLICIDAD

Para gestionar los precios, promociones, publicidad se encuentran los “programas de modelización” ofrecidos por las empresas ACNielsen e IRI, que son

respectivamente el Scan*Pro. Precio Regular, Scan* Pro. Promociones, Scan*Pro. Publicidad y el Mix de ACNielsen; el Sensi Prix. Precio, Sensi Promo. Promociones, Sensi Pub. Publicidad y el Sensi Mix de IRI.

Estos programas de modelización toman información de los paneles de detallistas, paneles de consumidores, estudios publicitarios, estudios ad-hoc, etc., y analizan como afectan los precios, las promociones y la publicidad a las ventas de los productos de la categoría.

Para tener una idea de cómo predicen estos programas de modelización se expondrán a continuación los ofrecidos por ACNielsen:

- Scan*Pro, Precio Regular: es una técnica estadística que utiliza el programa Excel, se realiza ad-hoc, y permite cuantificar la estrategia de marketing de precios, al determinar la incidencia de las modificaciones de precios en las demandas de las marcas (elasticidad de precios) respondiendo a lo siguiente sobre una marca específica:
 - Si la marca tiene un precio barrera absoluto.
 - El diferencial de precios con respecto a la competencia que maximiza el rendimiento de la marca.
 - Impacto en volúmenes y valor de las ventas ante un reposicionamiento de precios.
 - El efecto de las variaciones de precios de la competencia sobre las ventas de la marca.
 - Si es correcto el nivel de descuento promocional adoptado para la marca.
- Scan*Pro, Promociones: alimentado con los datos del Scantrack y basado en un modelo econométrico que utiliza el programa Excel, se realiza ad-hoc, y permite cuantificar la estrategia de marketing de promociones, al establecer el impacto que los diferentes tipos de promoción ejercen sobre la categoría, marcas y referencias dando respuestas a lo siguiente:

- Promociones más rentables para la marca.
 - Incidencia en el incremento de las ventas de la marca cuando sus promociones coinciden con las de la competencia.
 - Referencia o marca que genera con sus promociones mayores ventas en la categoría.
 - Retorno de la inversión promocional de la marca.
 - Incidencia de las promociones de la competencia para la marca y la categoría.
- Scan*Pro, Publicidad: es una técnica estadística que utiliza el programa Excel, se realiza ad-hoc, y permite cuantificar la estrategia de marketing de publicidad, al establecer el retorno a la inversión así como la incidencia en cuanto a penetración que genera en el corto y mediano plazo la actividad publicitaria permitiendo responder a las siguientes preguntas:
 - El incremento en el volumen de ventas que ha producido la publicidad.
 - Caída del incremento de volumen de ventas cuando la publicidad desaparece de los medios.
 - Si un aumento de ventas que coincida con la emisión de publicidad es debido a que se han obtenido clientes nuevos o han sido los clientes fieles los que han incrementado sus compras.
 - MIX: técnica estadística que utiliza el programa Excel que integra las variables de precios, promociones y publicidad permitiendo observar como afectan a las ventas de la categoría.

7.3.12 DSS DE LANZAMIENTOS

El gestor de lanzamiento de nuevos productos ofrecido por TNS es el Óptima: "programa de modelización", que utiliza un modelo basado en la elección del consumidor (actitudes y comportamientos de las marcas que conocen de la

categoría), que permite realizar el posicionamiento de dichas marcas y simular como la introducción de un nuevo producto afecta a las ventas de la categoría.

7.4 MODELO CONCEPTUAL DE UN DSS PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

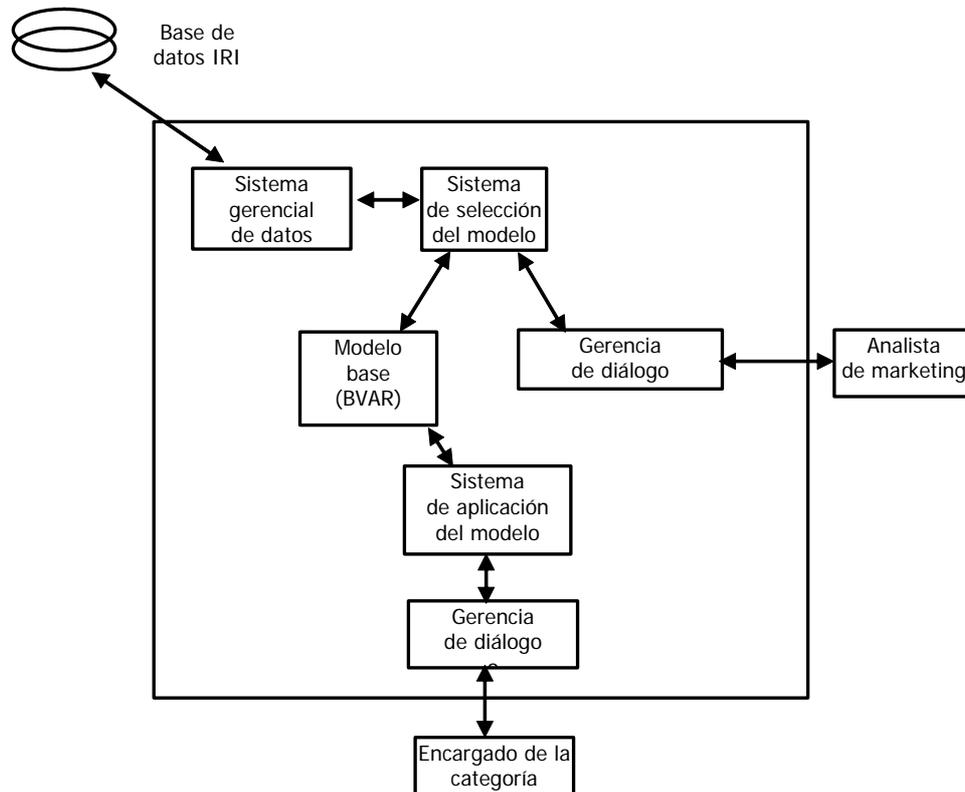
El modelo conceptual del DSS para GpC que se expondrá en este apartado provee una visión clara de como es el funcionamiento global de estos sistemas, que basados en modelos, permiten simular, y dotados de interfaces ajustadas a la formación profesional de los usuarios, cubren las necesidades demandadas por la GpC aplicada a productos de gran consumo.

Este DSS que se expondrá permite la gestión conjunta de precios, promociones y publicidad para evaluar como afectan las ventas. En España no existe un DSS de este tipo que se comercialice, porque son de uso exclusivo de las empresas de investigación de mercados que ofrecen servicios de GpC y los denominan "programas de modelización". Se caracterizan por la dificultad de su manejo vendiéndose exclusivamente los resultados que arrojan, como hemos señalado anteriormente.

Como estamos viendo a lo largo del trabajo, la GpC incluye el marketing aplicado al punto de venta (merchandising), que al manejar múltiples datos de series en el tiempo requiere realizar predicciones o pronósticos en tiempo real y en ambientes complejos.

Para lograrlo JIANG, KLEIN, PICK (1998)⁵⁷, mediante la utilización exitosa por 21 gerentes de marketing, probaron este prototipo de DSS para GpC, basado específicamente en el modelo de Autorregresión Vectorial Bayesiano (BVAR), que utiliza el programa RATS, y es fácil de usar porque simplifica el procedimiento de construcción del modelo BVAR a los analistas de marketing, y apoya a los

encargados de las categorías de los fabricantes y detallistas en sus estrategias de marketing, al ofrecer interfaces sencillas a ambos usuarios como se ilustra en la Figura 7.7.



Fuente: Jiang J., Klein G., Pick R., 1998

FIGURA 7.7

Modelo conceptual de un DSS aplicado a Gestión por Categorías

El DSS presenta una estructura conformada por dos subsistemas que es la que facilita las interacciones con los usuarios:

- 1- El subsistema de selección del modelo (model-fitting): que permite al analista de marketing construir el modelo BVAR adecuado para GpC.
- 2- El subsistema de aplicación del modelo (model-application): que permite utilizando el modelo BVAR construido previamente mediante el subsistema de

selección del modelo, a los encargados de la categoría de los fabricantes y detallistas resolver los problemas del negocio.

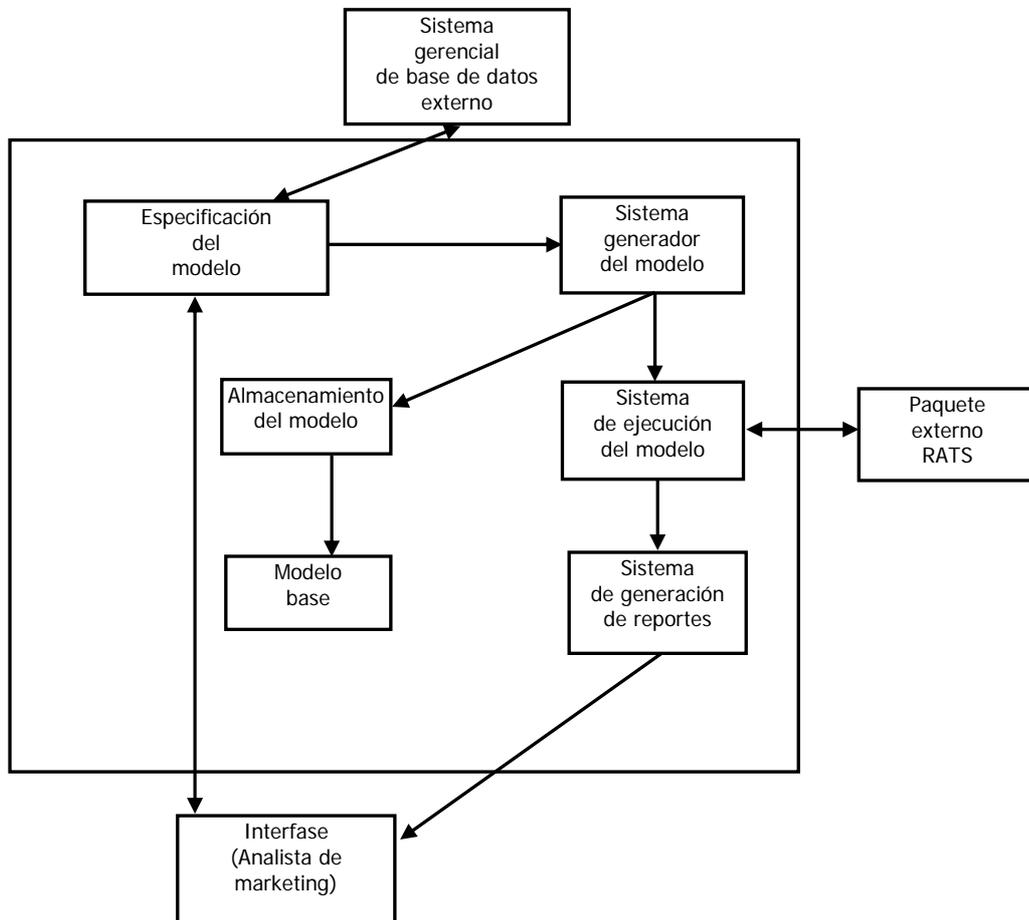
Nos gustaría recalcar que los objetivos del DSS son ayudar a los analistas de marketing a construir el modelo BVAR adecuado, y facilitar a los encargados de la categoría de los fabricantes y detallistas la generación y evaluación de sus estrategias de marketing en las categorías de productos.

7.4.1 SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

La Figura 7.8 ilustra la estructura conceptual del subsistema de selección del modelo, y la Figura 7.9 ilustra el proceso de decisión para la creación del modelo BVAR mediante el subsistema de selección del modelo:

- 1- Especificación del modelo: esta función permite que el analista de marketing, para estimar la estructura del BVAR, siga la siguiente secuencia. Primero, seleccione las variables de series en el tiempo a pronosticar, o endógenas, para una particular categoría de productos (por ejemplo, ventas en volumen, precios, etc.). Segundo, introduzca para cada variable el número de los valores retardados en el tiempo a incluir (variables desplazadas). Tercero, determine las variables determinísticas, o exógenas, (por ejemplo, índice de promociones, índice estacional, etc.) Finalmente, el analista de marketing debe también especificar la distribución a priori al proveer los valores de los cuatro hiper-parámetros bayesianos (mean, weight, tight y decay) para cada coeficiente de la estructura matemática del modelo BVAR como se ilustra en la figura 7.9.
- 2- Generación del modelo: esta función permite formatear las entradas dadas por el analista de marketing para generar el modelo BVAR con el formato requerido por el programa RATS.
- 3- Ejecución del modelo: esta función permite que, usando el programa RATS, se generen los pronósticos.

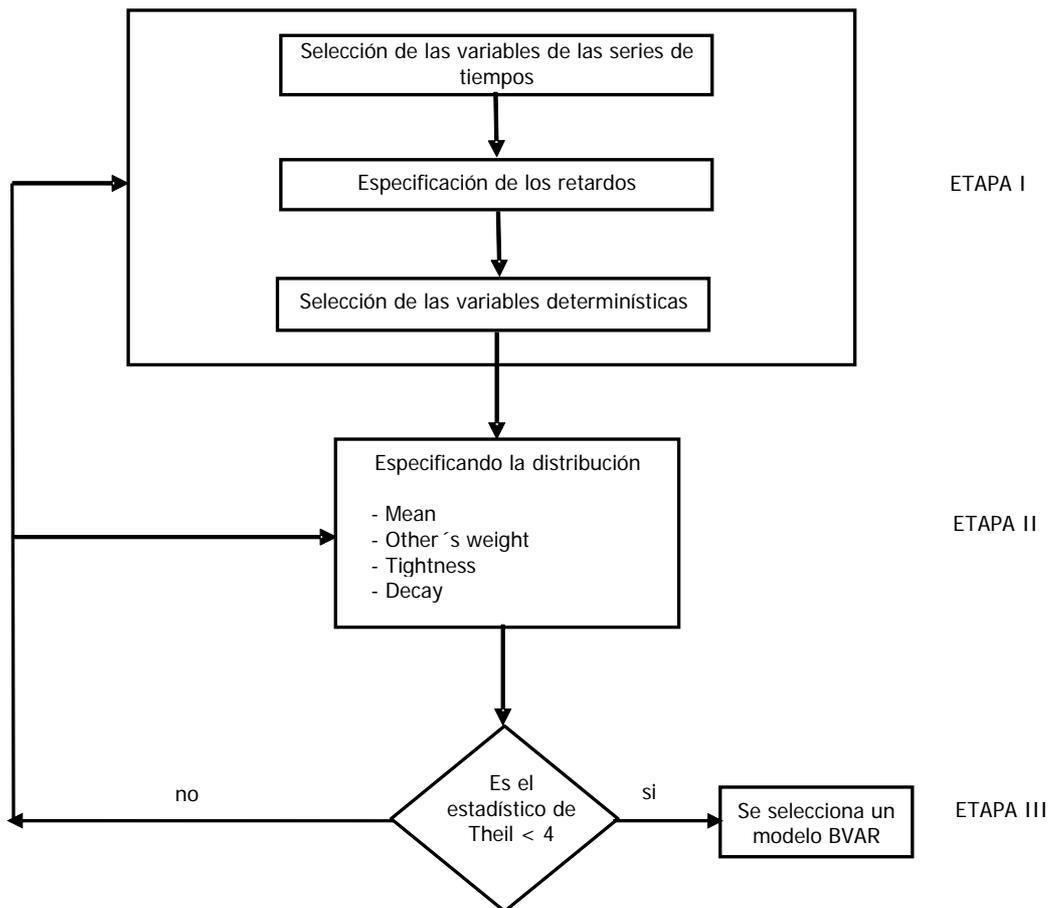
- 4- Generación de reportes del modelo: esta función permite que debido a que el programa RATS produce voluminosas salidas, se generen solo aquellos reportes de interés para el analista de marketing, sobre la base de los cuales y, utilizando su experiencia, juzgará si el modelo es el adecuado, por ejemplo, uno de esos reportes suministra el valor del indicador estadístico Theil como se ilustra en la figura 7.9 (ver apartado 6.3.6 del capítulo VI).
- 5- Almacenamiento del modelo: esta función permite, una vez que el analista de marketing está conforme con el modelo generado, guardar el modelo como modelo base, para su uso posterior por el subsistema de aplicación del modelo.



Fuente: Jiang J., Klein G., Pick R., 1998

FIGURA 7.8

Estructura conceptual del subsistema de selección del modelo



Fuente: Jiang J., Klein G., Pick R., 1998

FIGURA 7.9

Proceso de decisión de la construcción del modelo BVAR mediante el subsistema de selección del modelo

Es importante aclarar:

Primero, que si el analista de marketing no está conforme con el modelo BVAR generado, él puede revisar cuantas veces sea necesario las variables, los retardos a considerar y las distribuciones a priori como se ilustra en la Figura 7.9, porque la construcción de modelos es un proceso de decisión interactivo que finaliza cuando el analista de marketing esté satisfecho con el modelo (ver el apartado 6.3.1 del capítulo VI).

Segundo, que el modelo se construye con los primeros datos de las series de tiempo, y que los restantes datos de las series de tiempo llamados "los fuera de muestra" se utilizan para probarlo.

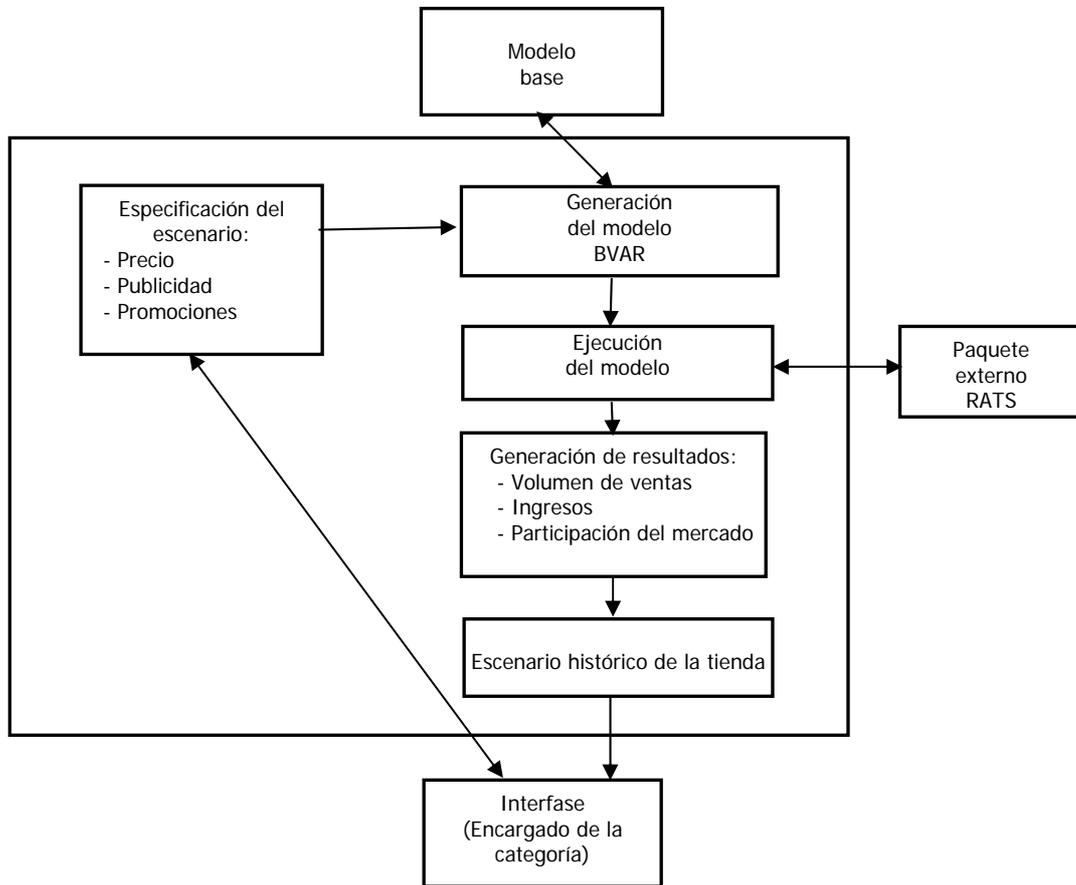
7.4.2 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN

El subsistema de aplicación del modelo transporta el modelo BVAR abstracto desarrollado por el subsistema de selección del modelo al mundo del fabricante y del detallista.

La Figura 7.10 muestra la estructura conceptual del subsistema de aplicación del modelo que cumple las siguientes funciones:

- 1- Especificación del escenario de marketing: esta función permite que condiciones de marketing (escenarios) sean especificadas por el encargado de la categoría del fabricante y detallista sobre la pantalla del ordenador.
- 2- Generación del modelo: esta función permite formatear el escenario de marketing escogido por el encargado de la categoría del fabricante y detallista, y generar el modelo de pronósticos condicionales (sobre la base del modelo BVAR construido previamente por el subsistema de selección del modelo y guardado como modelo base).
- 3- Ejecución del modelo: esta función permite mediante el uso del programa RATS, producir los pronósticos condicionados para las específicas condiciones de marketing dadas.
- 4- Generación de resultados del modelo: esta función permite resumir el gran volumen de reportes de salidas generados por el programa RATS, y presentar solo aquellos que contengan indicadores útiles para el encargado de la categoría del fabricante y detallista (por ejemplo, volumen de ventas, ingresos, etc.).
- 5- Escenario histórico de la tienda: guarda los últimos 16 escenarios para usos posteriores.

La generación, ejecución y generación de resultados del modelo así como el escenario histórico de la tienda son transparentes para el encargado de la categoría de los fabricantes y detallistas.



Fuente: Jiang J., Klein G., Pick R., 1998

FIGURA 7.10

Estructura conceptual del modelo de aplicación

7.4.3 MODELO BVAR

Se presentará a continuación el modelo de Autorregresión Vectorial Bayesiano (BVAR) en el que se basa el DSS para GpC descrito, con el objetivo de proveer una visión de cómo es la estructura matemática de un modelo que permite gestionar precios, promociones, publicidad y evaluar como afectan las ventas de la categoría.

Según CURRY, DIVAKAR, MATHUR, WITHEMAN (1995)²⁰ la representación dinámica del modelo de Autorregresión Vectorial Bayesiano (BVAR) es la que se plantea a continuación (ver el apartado 6.3.2 del capítulo VI):

$$x_{t+1} = A \cdot x_t + D \cdot m_{t+1} + \varepsilon_{t+1}$$

Donde:

x_{t+1} es un Vector de Autorregresión (VAR).

A es una matriz de coeficientes de las variables de estado.

x_t es un vector de variables de estado.

D es una matriz de coeficientes de las variables determinísticas o de decisión (coeficientes de las variables exógenas controlables o de decisión).

m_{t+1} es un vector de variables determinísticas o de decisión (variables exógenas controlables o de decisión).

ε_{t+1} es un vector ruidoso blanco (ruido gaussiano).

Debido a que el modelo del Vector de Autorregresión (VAR) "no restringido", produciría imprecisión en los pronósticos, porque presenta problemas de sobreparametrización por el gran número de coeficientes que se originan debido al gran número de retardos a considerar, utilizaron la aproximación Bayesiana al modelo VAR que los evita, al establecer las "restricciones fuzzy" sobre sus coeficientes mediante los cuatro hiper-parámetros bayesianos: mean, tight, weight y decay.

Por tanto, el BVAR integra factores endógenos y exógenos, las variables de estado son modeladas como endógenas porque son las variables dependientes del modelo debido a que sus valores dependen de los tomados por las entradas al sistema, mientras que las variables determinísticas o de decisión son modeladas como exógenas porque son las variables que no pertenecen al sistema pero que actúan sobre él.

Partiendo de la representación dinámica del BVAR, y recordando que se enfoca en múltiples marcas cada una con múltiples mediciones, porque, para una categoría de productos, cada marca tendrá sus propias variables de estado a predecir (endógenas) así como sus correspondientes retardos (históricos de series en el tiempo), y también tendrá sus propias variables determinísticas o de decisión (exógenas controlables o de decisión), se considerarán para crear un ejemplo de la estructura matemática del modelo solo dos marcas de la categoría, cada una con dos variables determinísticas o de decisión (variables de merchandising), dos variables de estado (precios, ventas en volumen) y dos retardos sobre precios y ventas en volumen lo que se traduce en que del modelo BVAR aparece como se ilustra a continuación:

$$\begin{bmatrix} p_1(t+1) \\ p_1(t) \\ v_1(t+1) \\ v_1(t) \\ p_2(t+1) \\ p_2(t) \\ v_2(t+1) \\ v_2(t) \\ 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} & a_{15} & \dots & a_{10} \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & \dots & 0 \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} & a_{35} & \dots & a_{30} \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & \dots & 0 \\ a_{51} & a_{52} & a_{53} & a_{54} & a_{55} & \dots & a_{50} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & \dots & 0 \\ a_{71} & a_{72} & a_{73} & a_{74} & a_{75} & \dots & a_{70} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} p_1(t) \\ p_1(t-1) \\ v_1(t) \\ v_1(t-1) \\ p_2(t) \\ p_2(t-1) \\ v_2(t) \\ v_2(t-1) \\ 1 \end{bmatrix} +$$

$$\begin{bmatrix} d_{11} & d_{12} & d_{13} & d_{14} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ d_{31} & d_{32} & d_{33} & d_{34} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ d_{51} & d_{52} & d_{53} & d_{54} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ d_{71} & d_{72} & d_{73} & d_{74} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} m_{11}(t+1) \\ m_{12}(t+1) \\ m_{21}(t+1) \\ m_{22}(t+1) \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{p_1}(t+1) \\ 0 \\ \varepsilon_{v_1}(t+1) \\ 0 \\ \varepsilon_{p_2}(t+1) \\ 0 \\ \varepsilon_{v_2}(t+1) \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}$$

En donde se observa que la ecuación de predicción de ventas en volumen para la marca 1, es una función de los niveles de precios, ventas en volumen y variables determinísticas propias y de los competidores:

$$v_1(t+1) = a_{31} p_1(t) + a_{32} p_1(t-1) + a_{33} v_1(t) + a_{34} v_1(t-1) + a_{35} p_2(t) + a_{36} p_2(t-1) + a_{37} v_2(t) + a_{38} v_2(t-1) + a_{30} + d_{31} m_{11}(t+1) + d_{32} m_{12}(t+1) + d_{33} m_{21}(t+1) + d_{34} m_{22}(t+1) + \varepsilon_{v_1}(t+1)$$

Para estimar el modelo BVAR como se ha ilustrado en la Figura 7.9: 1- se seleccionan las variables de series en el tiempo relevantes de las coleccionadas rutinariamente por los softwares de información decidiéndose si se desea la información sobre dichas variables agregada por áreas geográficas, total del mercado, etc.; 2- se asigna la longitud de los retardos. A continuación se determinan las variables determinísticas o de decisión (variables exógenas controlables o de decisión) y por último se escogen los valores de los hiperparámetros bayesianos que controlarán la apropiada distribución a priori con la finalidad de optimizar la precisión del modelo.

Una vez que el modelo BVAR es construido la estructura dinámica del BVAR permite:

- Proveer pronósticos condicionales e incondicionales: los pronósticos condicionales o predicciones alternativas “qué habría pasado si.....” y “qué pasará si.....” indican los valores de las variables de estado (outputs) ante valores pre-ajustados de una o varias variables determinísticas o de decisión de las entradas (inputs) del sistema dinámico. Mientras que los pronósticos incondicionales o predicciones básicas indican los valores de las variables de estado (outputs) bajo cero condiciones de variación de las entradas (inputs) del sistema dinámico. Esto último permite a los encargados de la categoría del fabricante y detallista, disponer de una referencia para poder establecer comparaciones lo que les permite medir los efectos de las actividades de merchandising y anticiparse a sus consecuencias.
- Análisis de respuestas impulsivas: permiten seguir la reacción de una o de todas las variables de estado (endógenas) ante la variación o pulso de una de ellas, permitiendo visualizar y cuantificar dichas reacciones.
- Los pronósticos de BVAR pueden ser totalmente automatizados.

Para ampliar aún más la visión acerca del funcionamiento del modelo BVAR, se comentará a continuación en que consistieron las pruebas realizadas por CURRY, DIVAKAR, MATHUR, WITHEMAN (1995)²⁰ que arrojaron la superioridad del modelo

BVAR al compararlo con otros modelos causales también alimentados por datos de series en el tiempo.

Tomaron datos del escáner (a través de los códigos EAN de las referencias) durante 124 semanas, en 40 tiendas del área metropolitana de Denver (USA). Consideraron la categoría de sopa y dentro de la categoría se estudiaron 4 marcas: marca # 1 (Red & White de Campell), marca # 2 (Chunky de Campell), marca # 3 (Progresso) y marca # 4 (incluye tres marcas de los detallistas) y consideraron las siguientes variables por cada marca:

Variables de estado:

- Ventas en volumen, en total de unidades vendidas.
- Precio regular, en promedio de precios.
- Precio promocional, en promedio de precios.
- Tiempo comercial de publicidad, en total de segundos en TV.

Nota: de la marca # 4, como estaba conformada por tres marcas propias de los detallistas, no consideraron la publicidad.

Variables determinísticas o de decisión (variables exógenas controlables o de decisión):

- Índice de promociones por folleto.
- Índice de promociones en exhibición (displays).
- Índices estacionales (Invierno, Primavera, Verano, Otoño).

Enfocaron las predicciones en las ventas en volumen semanales, siendo los resultados arrojados los siguientes:

- Resultados de los pronósticos condicionales prospectivos "qué pasará si...": se redujeron los precios de la marca # 1 de la siguiente manera, primero redujeron el precio de la marca # 1 un 10% durante la primera semana y luego redujeron el precio de la marca # 1 un 10% durante las primeras dos semanas, de las ocho semanas que estuvieron comparando los resultados de cada pronóstico condicional planteado contra el pronóstico no condicionado de

la marca #1, observaron, que ambas estrategias incrementaron el volumen de ventas y la cuota de mercado pero no incrementaron los ingresos totales de la marca # 1.

- Resultados de los pronósticos condicionales retrospectivos “qué habría pasado si...”: se evaluó un programa de publicidad que había sido implantado por dos meses y para ello uno de los escenarios que consideraron fue “un escenario de 16 semanas de no publicidad”, y se tomó nota de los pronósticos durante las siguientes 36 semanas concluyéndose que “el escenario de no publicidad” durante las primeras 26 semanas hubiera sido más productivo que el programa de publicidad implantado, pero que posteriormente el programa de publicidad implantado generó más incrementos en las ventas.
- Resultados de los análisis de respuestas impulsivas: se cuantificó durante 36 semanas, la variación de los volúmenes de ventas de las 4 marcas ante un incremento de 145 segundos de publicidad en la marca # 1, y ante un pulso de aumento de precios de la marca # 1.
 - La respuesta del volumen de ventas de la marca # 1 al pulso de publicidad fue positiva, pero las marcas # 2 y # 4 ganaron más con el incremento de la publicidad que la marca # 1, mientras que la marca #3 perdió levemente, lo que permitió concluir que la publicidad de la marca # 1 impulsó a los compradores de la categoría a comprar sopa no necesariamente de la marca publicitada, porque al final benefició más a la categoría que a la propia marca publicitada.
 - La respuesta de los volúmenes de ventas de las 4 marcas ante el incremento de los precios de la marca # 1, fue que las ventas de la marca # 1 cayeron mientras que las de las otras tres marcas se incrementaron.

A continuación hablaremos del DSS o software de espacio, que es la herramienta por excelencia de la GpC.

7.5 DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DEL DSS DE ESPACIO MSA PARA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

El DSS de espacio es la herramienta por excelencia diseñada para realizar GpC, y sobre la base de lo similares que son los DSS de espacio que se encuentran en el mercado, se estudiará con detalle el comercializado por la empresa Milenium que, como ya se ha mencionado en los apartados 7.3.4 y 7.3.9, es el software Merchandising and Space Advisor (MSA). El objetivo fundamental es determinar en qué medida facilita al usuario la toma de decisiones, con respecto al espacio a ser ocupado por cada una de las referencias que conforman la categoría en el lineal de la tienda del detallista.

7.5.1 DESCRIPCIÓN

El software Merchandising and Space Advisor (MSA) versión 7.1, está provisto de una barra de menús, que se observa en la Ventana C del apartado 7.5.2, en la que se encuentran los siguientes comandos: diseño, merchandising, modelo y análisis, que se describen a continuación.

Diseño: permite diseñar la base de datos del producto de la categoría o el mueble a través de las siguientes opciones.

- Producto: la información debe introducirse a nivel de referencias, y los campos de información para cada referencia son de dos tipos como se muestra en la Ventana A.

Fuente: MSA de Milenium, 2003

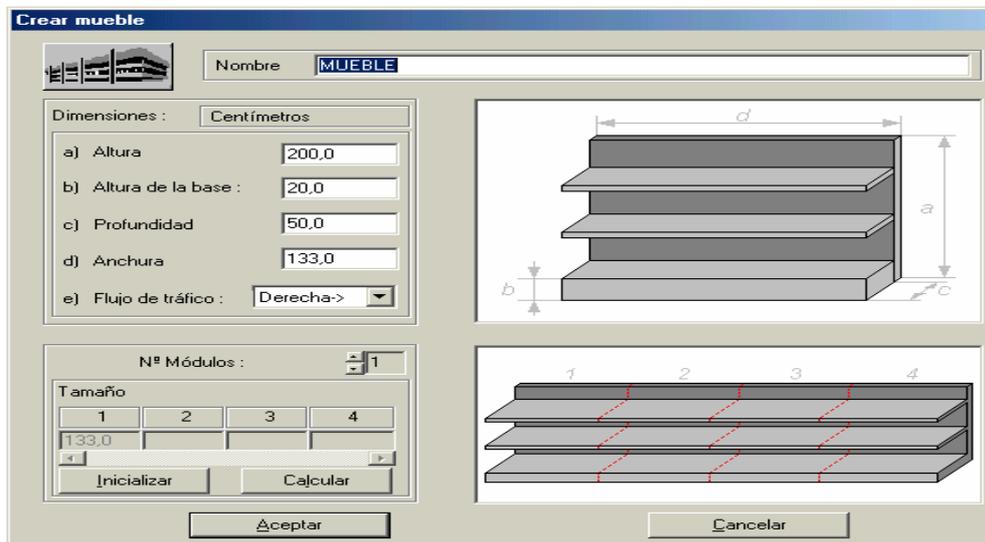
VENTANA A

Datos de las referencias

- Campos identificativos del producto: son datos de variables cualitativas y cuantitativas que permiten definir el producto, obligatorios como el código EAN, las dimensiones del envase del producto (altura, anchura y profundidad), la posibilidad de apilamiento (de colocar un producto sobre otro), si son artículos para colgar de ganchos, etc. y no obligatorios como el nombre del producto, código adicional, unidades por caja, tamaño (expresado en peso o en volumen), campos de categorización (categoría, subcategoría, fabricante, marca, segmento, subsegmento, etc.), y varios campos descriptores del producto (sabor, caducidad, imagen, notoriedad o conocimiento del producto, valor percibido, etc.) que pueden ser incorporados mediante un texto.
- Campos de comportamiento del producto: son datos de variables cuantitativas del producto en el negocio del detallista y en el mercado como ventas en unidades, precios de venta, coste unitario, precio promocional, cuota, etc. que son introducidas por el usuario y otras generadas automáticamente por el programa como las ventas en valor, beneficios, etc. cuyos cálculos dependen de las anteriores.

Los gestores de espacio cuentan con la posibilidad de emplear varias bases de datos, una es la base de datos maestra que contendrá todas las referencias del mercado de la categoría, y otra es la base de datos específica del planograma de la categoría de la tienda del detallista que contiene exclusivamente información sobre las referencias que la conforman.

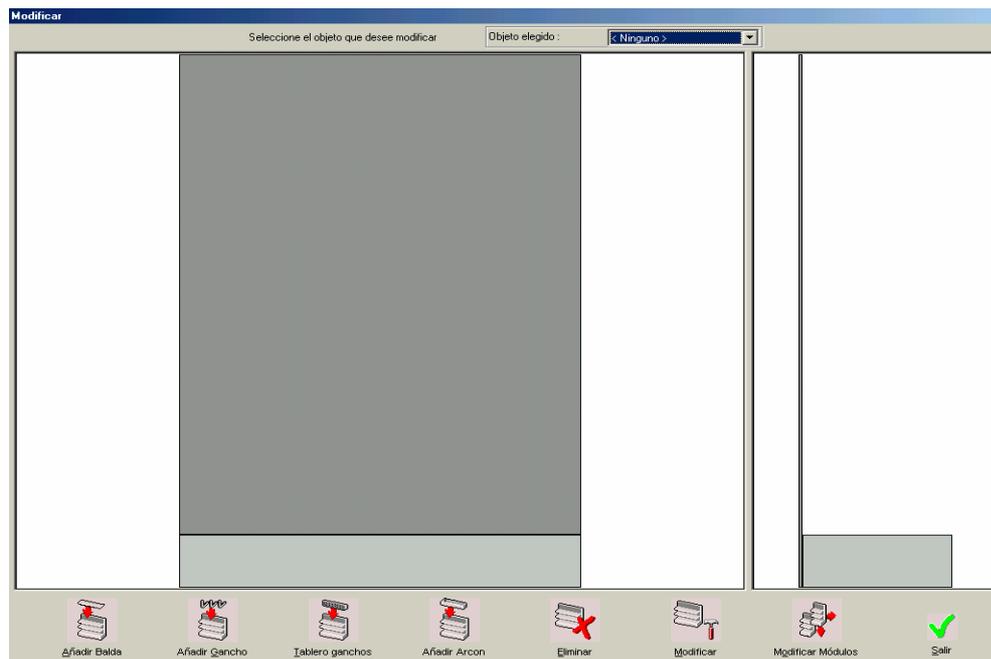
- Mueble: determina el espacio disponible de exposición y almacenaje del lineal para los productos de la categoría como se muestra en las ventanas B1, B2 y B3. Los gestores de espacio son capaces de reproducir los muebles o góndolas empleados en gran consumo con baldas o estantes de diferentes dimensiones, tableros de ganchos, ganchos, arcones de congelados, etc. y con el número de módulos requeridos. Adicionalmente permiten indicar como fluir el flujo de tráfico de los compradores con respecto al mueble, introducir restricciones relativas al espacio ocupable en la práctica como es el espacio a dejar entre los productos de una balda y la balda superior para permitir sacar el producto al comprador, etc.



Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA B1

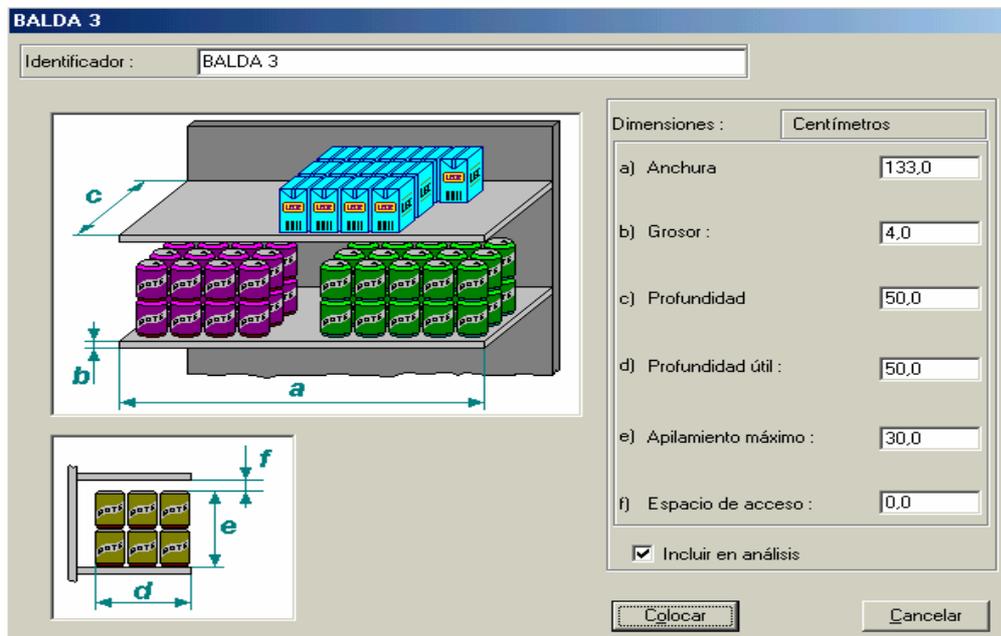
Diseño del mueble



Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA B2

Diseño del mueble



Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA B3

Diseño del mueble

Merchandising: la opción más importante que ofrece es la de colorear a las referencias agrupadas por categoría, subcategorías, marcas, segmentos, etc. para chequear si el planograma cumple con "el árbol de decisión de compra del consumidor".

Modelo: es un modelo de inventario conformado por variables del tipo aperturas de la tienda a la semana, días de reposición semanal, etc. (ver Ventana H), y que en función de los valores de estas variables predice el stock objetivo o stock mínimo objetivo adecuado que arrojaría los mejores resultados económicos. Permite simular al variar los valores mencionados.

Análisis: ofrece varias opciones, las más importantes son análisis por cuadrantes, análisis por cuartiles, sobre /substock, gráficos, informes, resumen económico.

- Análisis por cuadrantes: facilita realizar "análisis financieros", al posicionar los diferentes segmentos, fabricantes o referencias de la categoría, sobre la base de los resultados en la tienda del detallista y en el mercado, en un sistema de ejes cuyas coordenadas son fijadas en función de las variables de rentabilidad que el usuario desee como ventas en unidades, margen unitario, etc. permitiendo a este último realizar los análisis al poderse visualizar e imprimir el correspondiente gráfico y planograma coloreado por cuadrantes (ver Ventana G).
- Análisis por cuartiles: facilita realizar "análisis financieros", al exponer ordenadamente los segmentos, fabricantes o referencias de la categoría en función de las variables de rentabilidad que el usuario desee como son beneficios, ventas, etc. Ubicando en el primer cuartil las referencias que hacen el primer 25% del valor total de la variable de rentabilidad señalada, el segundo cuartil las referencias que hacen del 25% al 50% , el tercer cuartil las referencias que hacen del 50% al 75%, y en el cuarto cuartil las referencias que hacen del 75% al 100%, permitiendo al usuario realizar los análisis, imprimir el informe resultante y el planograma correspondiente coloreado por cuartiles.

- Sobre / substok: facilita “adecuar los stock”, al permitir diferenciar agrupando por colores las referencias que disponen de suficientes unidades en el lineal (stock) de las que no disponen de suficientes unidades en el lineal para satisfacer la demanda de los consumidores (el usuario puede fijar un % de sobrestock). Por ejemplo, colorea en rojo las referencias con deficiencia de stock, en verde las referencias con exceso y en blanco las referencias equilibradas (si esos fueron los colores escogidos previamente). A partir de esta información el usuario, sobre la base del stock objetivo u stock mínimo adecuado pronosticado por el modelo de inventario, puede 1- Ajustar stock 2- Rellenar el lineal (ver Ventana J).
- Gráficos: facilita realizar los “análisis de espacio” al exponer la información por referencias o agrupaciones de referencias en gráficos del tipo barras, sectores y burbujas permitiendo imprimirla (ver Ventanas E y F).
- Informes: son la traducción del planograma porque los informes están conformados por la información de las referencias del planograma y reflejan fundamentalmente el aspecto cuantitativo del lineal. El objetivo de los informes es el de permitir comparar el comportamiento de las referencias o de las agrupaciones de las referencias de la categoría ante un determinado reparto de espacio en el lineal, lo que facilita la toma de decisiones para lograr los objetivos del detallista. Deben responder a necesidades muy específicas por lo que deben seleccionarse exclusivamente los campos relevantes dentro de la multiplicidad de campos que se disponen y, posteriormente, puede ser guardado el diseño creado para análisis similares de otros planogramas.
- Resumen económico: es la valoración económica del planograma, y comprende una columna “actual” donde está el resumen económico del planograma evaluado, y una columna “objetivo” correspondiente al resumen económico del planograma sobre la base del stock objetivo u stock mínimo adecuado pronosticado por el modelo de inventario (ver Ventana K), y puede ser guardado e impreso.

También es importante saber que el software de espacio MSA provee la posibilidad de exportación e importación de la información que arroja a otros software compatibles permitiendo:

- Exportar e importar productos.
- Exportar e importar muebles.
- Exportar e importar planogramas.

7.5.2 APLICACIÓN

Para ilustrar el proceso, se supondrá que un hipotético fabricante de cervezas (la cerveza es una de las categorías más grandes y rentables) ha accedido a la solicitud de un detallista de que le gestione el lineal de esta categoría, y para ello, el primero ha contratado los servicios de la empresa de comercialización y desarrollo de softwares Milenium, que utilizará el software MSA versión 7.1 para gestionar el espacio.

La empresa Milenium recoge a través de su personal de campo que utiliza "terminales de punto de venta" (ver apartados 7.3.4 y 7.3.6 en el capítulo VII) la información del lineal de la categoría cervezas en la tienda del supuesto detallista.

Información sobre las variables identificativas y de comportamiento de los productos que conforman la categoría cervezas, como el EAN, nombre del producto, fabricante, marca, subcategoría, segmento, precio de venta, dimensiones del envase del producto, así como el stock de cada una de las referencias; información de los datos del mobiliario o góndola donde está ubicada la categoría cervezas, como sus dimensiones, número de módulos, número de baldas o estantes, etc., con lo que se va conformando el planograma correspondiente.

El planograma recogido en el punto de venta se vacía al ordenador donde se encuentra el gestor de espacio MSA, que automáticamente recibe también la información sobre los productos y las dimensiones del lineal.

Adicionalmente, el usuario del software MSA incorpora la información sobre las otras variables de comportamiento de los productos (o referencias) referentes al detallista (las que no son observables en el punto de venta) y al mercado: del minorista las ventas, coste unitario, etc. y del mercado la cuota, etc.

Toda esta información conforma la base de datos específica de los productos y la base de datos del mobiliario de la categoría a gestionar. El informe sobre la base de datos del producto (ver Anexo) puede ser impreso cliqueando en la barra de menús del software de espacio "Análisis" / Informes, o en la barra de herramientas el icono correspondiente a "Informes".

Es importante saber, que cuando posteriormente se requiera actualizar el planograma de las cervezas que resulte de esta primera gestión de espacio, los terminales del punto de venta (también se utilizan las agendas electrónicas o miniordenadores de bolsillo) tienen la ventaja que proveen el planograma con su correspondiente información de la vez anterior que se efectuó el proceso de recogida en la tienda, y la persona encargada sólo tiene que hacer correcciones sobre él.

A continuación, partiendo de la definición del consumidor de la categoría cervezas; del árbol de decisión de compra del consumidor que indica qué decide primero si la cerveza que desea es nacional, importada o sin alcohol, posteriormente la marca, y por último el tipo y volumen del envase, así como del rol de la categoría que es de destino, se procede a realizar "la gestión de espacio a la categoría cervezas", que para describirla en el ejemplo planteado se dividirá el proceso en cuatro fases.

PRIMERA FASE

En esta fase se evalúa la situación inicial del planograma de la categoría cervezas de la tienda del detallista. Se inicia el software de espacio, a continuación se clikea en abrir, se despliega una ventana donde se selecciona el planograma de la cerveza a gestionar (planograma en situación inicial) y se clikea nuevamente abrir, apareciendo la ventana C.

The screenshot shows a software window titled "MSA 7.3 - [C:\MSA\Cerveza Situación inicial.PLG]". The interface includes a menu bar (Archivo, Editar, Diseño, Merchandising, Modelo, Análisis, Ver, Internet, Ventana, Ayuda) and a toolbar with various icons. The main area displays a grid of product labels for different beer brands and packaging types.

CRUZCAMPO PACK 6 X 25 CL		CORONITA PACK 6 X 33 CL	BUDWEISER PACK 6 X 25 CL	MORT SUBITE BOTELLA 25 CL	JUDAS BOTELLA 33 CL		
SAN MIGUEL PACK 6 X 25 CL		CORONITA PACK 6 X 33 CL	BUDWEISER PACK 6 X 25 CL	MODELO NEGRA BOTELLA 33 CL	CORONITA BOTELLA 33 CL		
AGUILA AMSTEL LATA 33 CL	MAHOU LATA 33 CL	HEINEKEN LATA 33 CL	GUINNESS LATA 33 CL	BUDWEISER LATA 33 CL	GRIMBERGE BOTELLA 33 CL	LUCIFER BOTELLA 33 CL	BUDWEISER BOTELLA 25 CL
AGUILA AMSTEL LATA 33 CL	MAHOU LATA 33 CL	HEINEKEN LATA 33 CL	GUINNESS LATA 33 CL	BUDWEISER LATA 33 CL	GRIMBERGEN BOTELLA 33 CL		
AGUILA AMSTEL BOTELLA 1L	MAHOU CLASICA BOTELLA 1L	CRUZCAMPO BOTELLA 1L	CRUZCAMPO SIN PACK 6X25CL		BUCKLER SIN PACK 6 X 25 CL		
AGUILA AMSTEL BOTELLA 1L	MAHOU CLASICA BOTELLA 1L	CRUZCAMPO BOTELLA 1L	BUCKLER SIN LATA 33 CL				

Fuente: MSA de Milenium, 2003

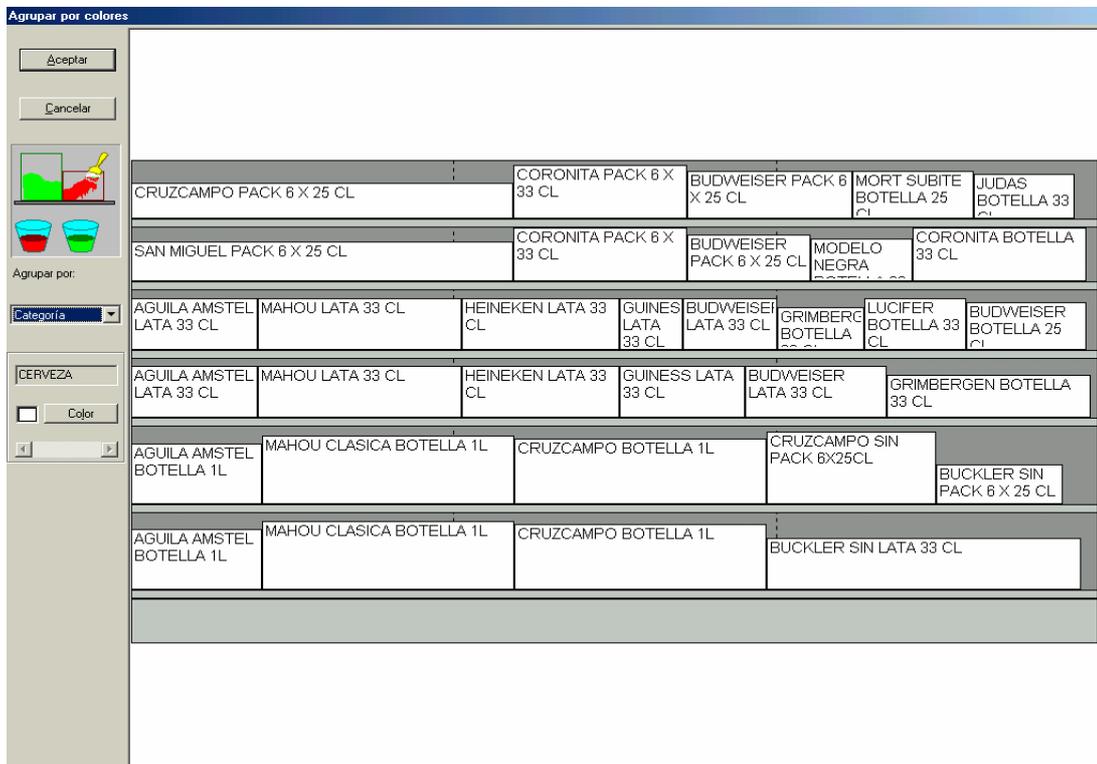
VENTANA C

Planograma inicial

A continuación se siguen los siguientes tres pasos:

1- Se evalúa la estructura del lineal:

Se chequea si la implantación del lineal del ejemplo representado por las subcategoría, marcas y segmentos, cumple con el árbol de decisión de compra del consumidor. Para ello en la barra de menús se cliquee "Merchandising" / colorear por grupos, o en la barra de herramientas el icono correspondiente a "Colorear por grupos", desplegándose la ventana D.



Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA D

Agrupar por colores

- En la casilla de "agrupar por", se selecciona subcategoría: el software colorea el planograma por subcategorías (nacional, importada y sin alcohol) como se muestra en la Figura 7.11, la cerveza nacional en rojo, la cerveza importada en blanco y la cerveza sin alcohol en amarillo, lo que facilita al usuario realizar el siguiente análisis de merchandising: el comprador generalmente lee de izquierda a derecha y ve el lineal a la altura de sus ojos, es decir, ve los productos ubicados en las baldas que quedan al frente de sus ojos, por lo que es probable que no perciba la presencia de las cervezas sin alcohol que se encuentran ubicadas en las baldas inferiores del lineal, "la recomendación es la de realizar una implantación vertical por subcategorías".

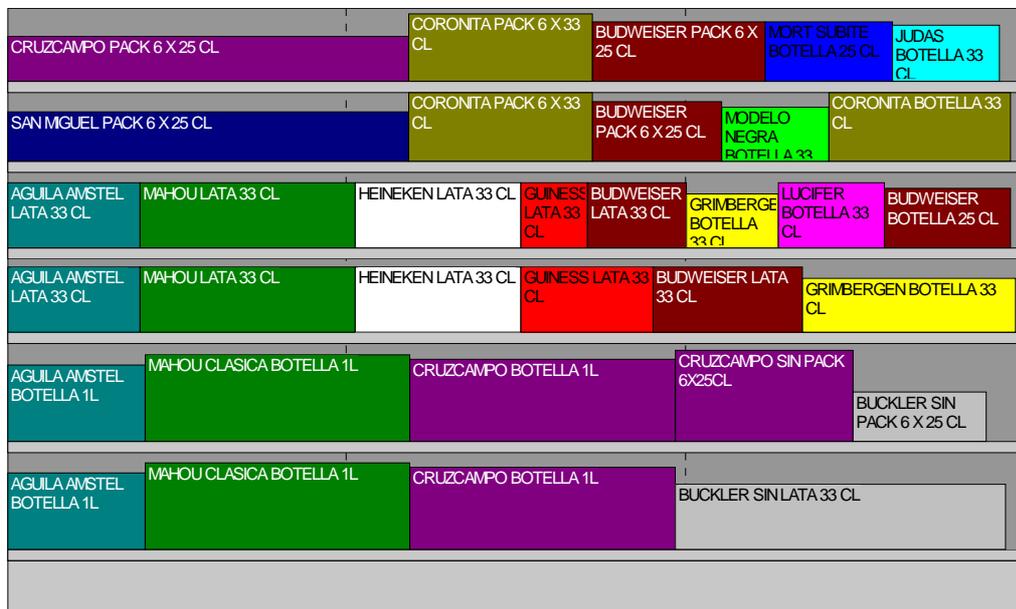
CRUZCAMPO PACK 6 X 25 CL		CORONITA PACK 6 X 33 CL	BUDWEISER PACK 6 X 25 CL	MORT SUBITE BOTELLA 25 CL	JUDAS BOTELLA 33 CL		
SAN MIGUEL PACK 6 X 25 CL		CORONITA PACK 6 X 33 CL	BUDWEISER PACK 6 X 25 CL	MODELO NEGRA BOTELLA 33 CL	CORONITA BOTELLA 33 CL		
AGUILA AMSTEL LATA 33 CL	MAHOU LATA 33 CL	HEINEKEN LATA 33 CL	GUINNESS LATA 33 CL	BUDWEISER LATA 33 CL	GRIMBERGE BOTELLA 33 CL	LUCIFER BOTELLA 33 CL	BUDWEISER BOTELLA 25 CL
AGUILA AMSTEL LATA 33 CL	MAHOU LATA 33 CL	HEINEKEN LATA 33 CL	GUINNESS LATA 33 CL	BUDWEISER LATA 33 CL	GRIMBERGEN BOTELLA 33 CL		
AGUILA AMSTEL BOTELLA 1L	MAHOU CLASICA BOTELLA 1L	CRUZCAMPO BOTELLA 1L	CRUZCAMPO SIN PACK 6X25CL	BUCKLER SIN PACK 6 X 25 CL			
AGUILA AMSTEL BOTELLA 1L	MAHOU CLASICA BOTELLA 1L	CRUZCAMPO BOTELLA 1L	BUCKLER SIN LATA 33 CL				

Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.11

**Planograma inicial agrupado por subcategorías
 (nacional, importada y sin alcohol)**

- En la casilla "agrupar por", se selecciona marca: el software colorea el planograma por marcas como se muestra en la Figura 7.12, lo que facilita al usuario realizar el siguiente análisis de merchandising: se observa la tendencia a la implantación vertical por marcas que es lo que se quiere, pero los límites entre las marcas no son claras para el comprador, "la recomendación es dividir mejor los stocks para lograr delimitar mejor la ubicación por marcas dentro de una implantación vertical de las mismas".



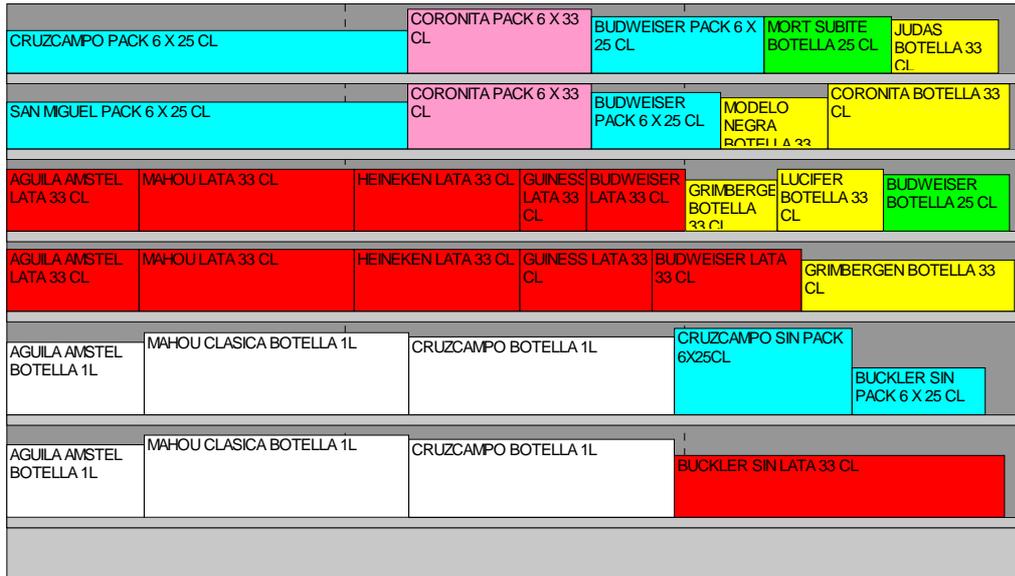
Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.12

Planograma inicial agrupado por marcas

- En la casilla "agrupar por", se selecciona segmento: el software colorea el planograma por segmentos (tipos de envase y volúmenes) como se muestra en la Figura 7.13, lo que facilita al usuario realizar el siguiente análisis de merchandising: a- se observan packs ubicados en las baldas superiores lo que implica dificultad para el comprador al acceder a estos productos pesados;

b- mezclas en las baldas de diferentes tipos de envase, “la recomendación es la implantación horizontal por segmentos (tipos de envase) debido a que la distancia entre baldas varía dependiendo de los niveles, y ubicar los más pesados en las baldas inferiores”.



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.13

**Planograma inicial agrupado por segmentos
 (tipos y tamaños de envases)**

2- Se evalúa el espacio del lineal:

- En la barra de menús se clikea “Análisis” / Gráfico / Nuevo, o en la barra de herramientas al icono correspondiente a “Nuevo gráfico”, desplegándose la ventana E.

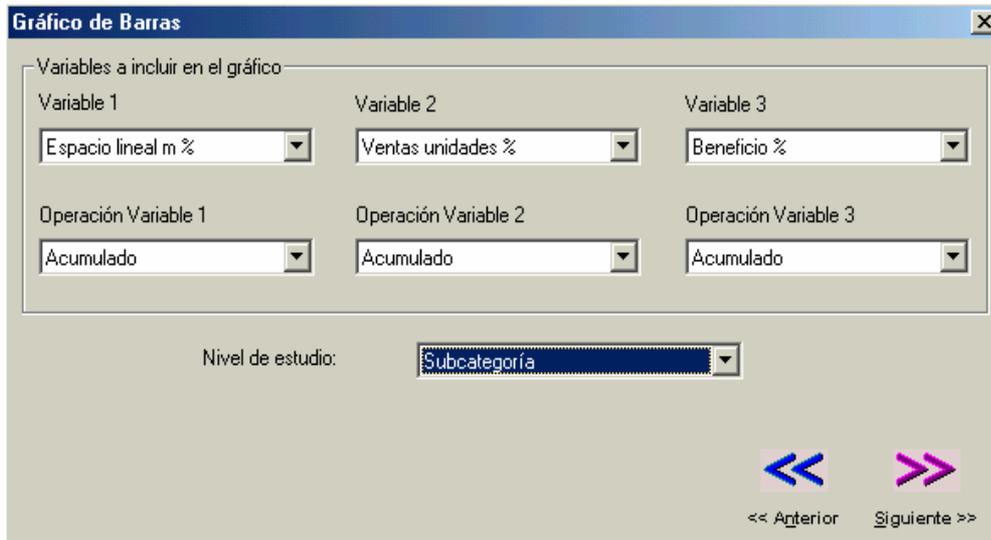


Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA E

Gráficos

Se selecciona "solo los productos que están en el lineal" y se cliquee Barras desplegándose la ventana F.

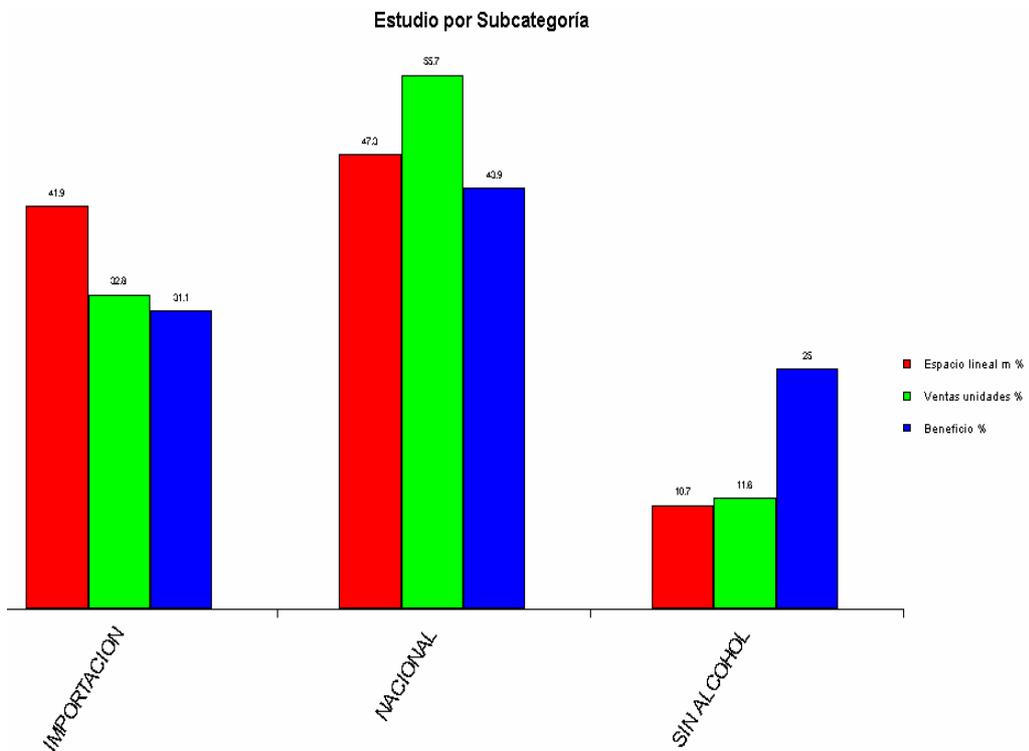


Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA F

Gráfico de barra

Donde se selecciona como variable 1 el espacio lineal m %, variable 2 ventas unidades %, variable 3 beneficio %; la operación de las tres variables será el acumulado; y el nivel de estudio será la subcategoría, se clikea en "siguiente" lo que arrojará el gráfico de la Figura 7.14 que permitirá al usuario realizar el siguiente análisis de merchandising: se observa que las cervezas importadas disponen de más espacio en el lineal del que debieran, "la recomendación es ceder espacio ocupado por las cervezas importadas a las nacionales y sin alcohol".

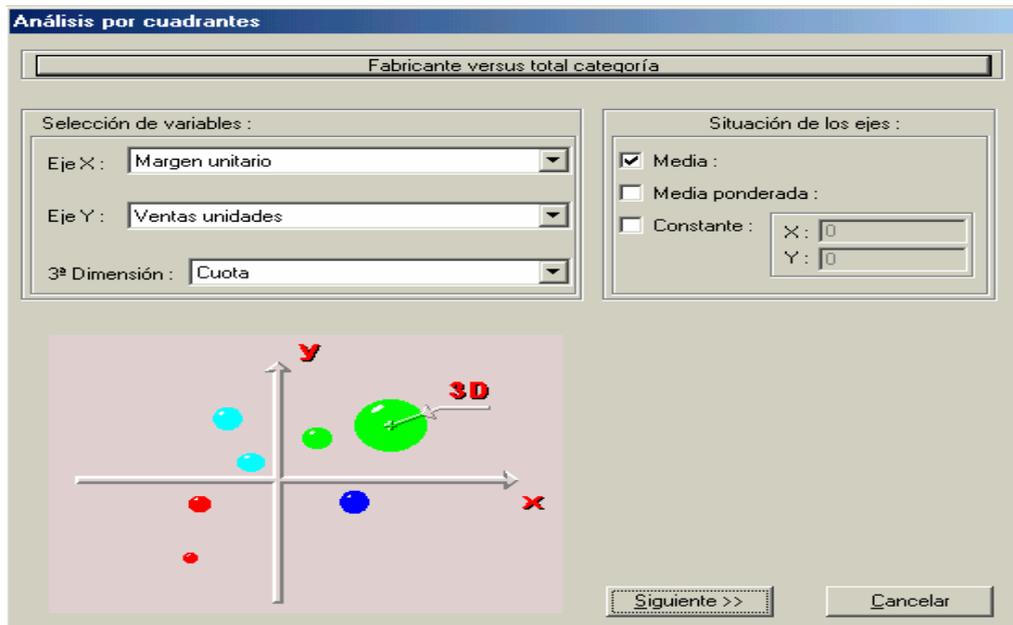


Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.14

**Espacio del planograma inicial ocupado por las subcategorías
(nacional, importada y sin alcohol)**

- En la barra de menús se clikea "Análisis" / Análisis por cuadrantes / se selecciona Fabricantes y se despliega la ventana G.



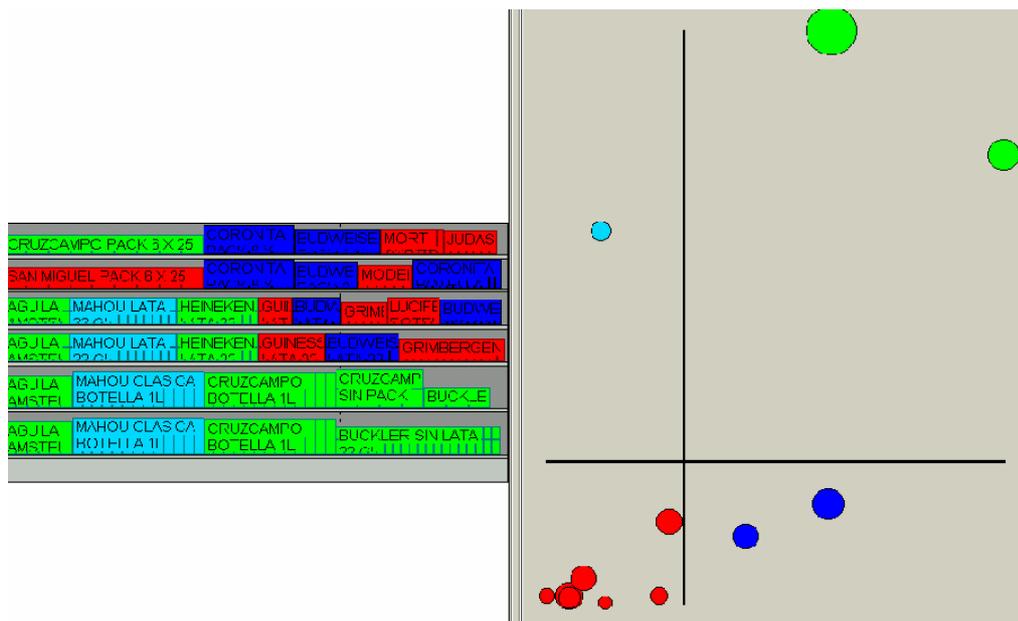
Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA G

Análisis por cuadrantes

En el ejemplo que se está utilizando se selecciona como variable X el margen unitario, como variable Y las ventas en unidades y como tercera variable la cuota que quedará representada por el tamaño de la burbuja, a continuación la media, y al cliquer "siguiete" se muestra el gráfico por cuadrantes que indica el posicionamiento de los fabricantes de los productos dentro de la categoría y el planograma correspondiente ilustrados ambos en la Figura 7.15, lo que permite realizar al usuario el siguiente análisis de merchandising: a- en sentido antihorario el primer cuadrante indica los fabricantes ganadores dentro de la categoría, en el segundo cuadrante están los fabricantes de productos generadores de tráfico, en el tercer cuadrante están los fabricantes perdedores y en el cuarto cuadrante están los fabricantes potenciales, es decir, a los que se debería impulsar a los compradores para que adquieran sus productos por sus altos márgenes; b-en paralelo se observa la ubicación de los productos de los fabricantes en el lineal, y por tanto al contrastar ambas representaciones visuales "las recomendaciones son tratar de que

Mahou deje de ocupar las baldas que están a la altura de los ojos porque no las necesita debido a su condición de generadora de tráfico y ubicarla hacia el final del lineal (tomando como referencia el flujo de tráfico), porque se logrará que el comprador revise todo el lineal al tratar de encontrarla; las cervezas importadas Budweiser y Coronita deben colocarse en las baldas ubicadas a nivel de los ojos por sus altos márgenes; la cerveza San Miguel así como la importada Grimbergen merecen ser mejor analizadas para ver si requieren todo el stock que tienen, porque no se considera el prescindir de ellas debido a que el surtido adecuado ha sido prefijado por un análisis de surtido previo a esta gestión de espacio y es probable que las hayan dejado para ofrecer al consumidor una imagen de amplitud de surtido que convenga a la tienda, etc.”

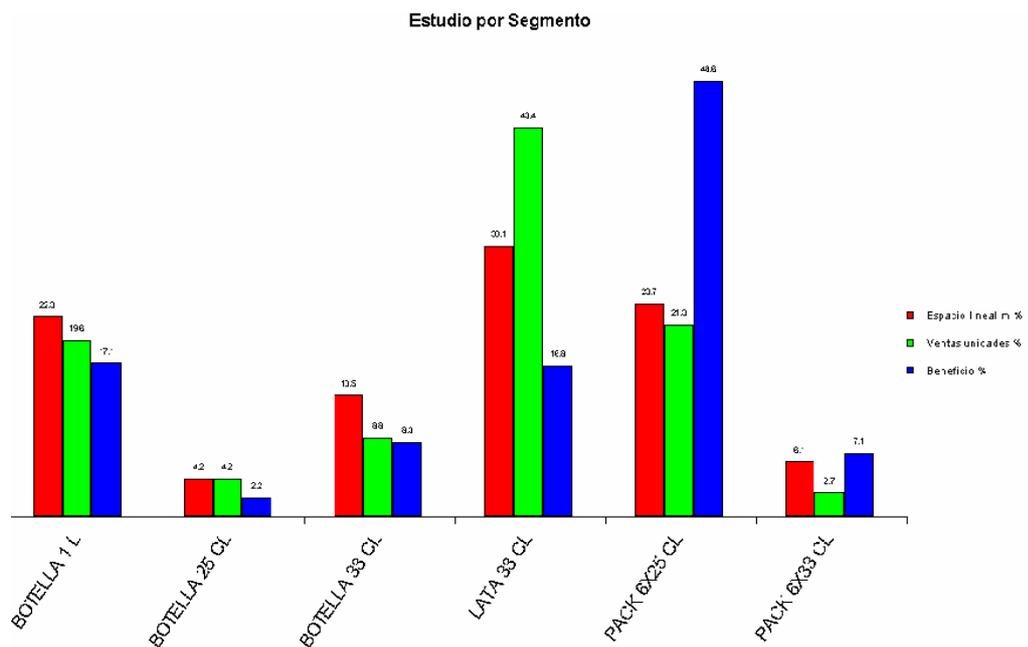


Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.15

Análisis por cuadrantes: Posicionamiento de los fabricantes de cerveza

- En la barra de menús se clikea "Análisis" / Gráfico / Nuevo, o en la barra de herramientas al icono correspondiente a "Nuevo gráfico", y se despliega nuevamente la ventana E. Se selecciona solo los productos que están en el lineal y se clikea Barras con lo que se despliega nuevamente la ventana F: se selecciona como variable 1 el espacio lineal m %, variable 2 ventas unidades %, variable 3 beneficio %; la operación de las tres variables será el acumulado; y el nivel de estudio será segmento, lo que arrojará el gráfico de la Figura 7.16 que permitirá al usuario realizar el siguiente análisis de merchandising: se observa que las cervezas en botella de 1 litro y de 33 cl disponen de más espacio del que necesitan, así como los pack, mientras que las cervezas de lata necesitan más espacio del que disponen, por lo que "la recomendación es que las cervezas de botella de 1 litro y de 33cl cedan espacio a las de lata, también los pack pudieran ceder espacio a la lata pero menos por su alto beneficio".



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.16

**Espacio del planograma inicial ocupado por los segmentos
 (tipos y tamaños de envases)**

3- Se determina el stock objetivo (número de productos que deberían estar en el mueble para satisfacer completamente la demanda) generado por el análisis matemático que realiza el software sobre la base del modelo de inventario:

- Introducción de información al modelo de inventario.

En la barra de menús se cliquea "Modelo" lo que despliega la ventana H que el usuario debe rellenar con los datos suministrados por el detallista dueño del lineal de la categoría que se gestiona.

Modelo

Horas apertura / cierre

	L	M	X	J	V	S	D
Apertura	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00
Cierre	22:00	22:00	22:00	22:00	22:00	22:00	22:00
Apertura							
Cierre							

Variabilidad de la demanda % : 10

Nivel de satisfacción

Actual % : 90

Mejora del servicio % : 5

Reparto de la demanda

L	M	X	J	V	S	D
12	15	12	13	22	26	0

Sumatorio : 100

Reposición del lineal

L	M	X	J	V	S	D
10:00			20:09			

Cálculo automático

Nº reposiciones semanales : 2

Siguiete >>

Terminar

Cancelar

Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA H

Datos de entrada al modelo

- Horas de apertura y cierre: el programa automáticamente suministra por defecto los horarios de apertura y cierre tradicionales de las tiendas (el domingo se anula en la casilla correspondiente al "Reparto de la demanda").

- Variabilidad de la demanda en %: determina la fluctuación a lo largo de varias semanas de los niveles medios de venta de la categoría. Este valor se determina a partir de observaciones a los valores de ventas de cada semana en unidades de la categoría en la tienda del detallista (se recomienda un mínimo de 12 semanas de historia). Se calcula la media de ventas en unidades de la categoría \bar{x} que es el cociente de la suma de las observaciones de las ventas de cada semana en unidades de la categoría (x_i) y el número de semanas de historia que se consideren (en las fórmulas se consideran 12); posteriormente se determina la desviación absoluta media, que es la suma de los valores absolutos de las observaciones de ventas de cada semana en unidades de la categoría a las que respectivamente se les resta la media de ventas en unidades de la categoría \bar{x} , dividido todo entre el número de semanas de historia considerados (12); finalmente se determina el % de la variabilidad de la demanda que es el cociente entre la desviación absoluta media y el promedio de ventas en unidades de la categoría \bar{x} , multiplicándose el resultado por 100 (el % de la variabilidad de la demanda en términos estadísticos indica el % de la desviación absoluta media sobre el valor medio).

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_{12}}{12}$$

$$\text{Desviación absoluta media} = \frac{|x_1 - \bar{x}| + |x_2 - \bar{x}| + \dots + |x_{12} - \bar{x}|}{12}$$

$$\text{Variabilidad de la demanda} = \frac{\text{Desviación absoluta media}}{\bar{x}} \times 100$$

En el ejemplo se considera que la “variabilidad de la semana %” es del 10 %, que es lo que adjudica el software por defecto.

- Reparto de la demanda: cada día de la semana representa un porcentaje de ventas del total de ventas semanales de la categoría (100%) que se logran en la tienda del detallista. En el ejemplo se consideró que el lunes hay un 12% de demanda de la categoría, el martes un 15%, el miércoles un 12%, el jueves un 13%, el viernes 22%, el sábado 26%, y la suma es 100%.
- Reposición del lineal: el detallista participa cuantas veces a la semana se repone el lineal de la categoría (si son los fabricantes los que reponen generalmente contratan una misma empresa de reponedores para minimizar costes por lo que generalmente se reponen todos los productos de la categoría los mismos días), en el ejemplo se supondrá que se repone la categoría 2 veces a la semana (por tanto en cada reposición se cubrirá el 50% de la demanda de la categoría indicada como se distribuye a lo largo de la semana en el "Reparto de la demanda", por lo que si la primera reposición de la categoría se realiza el lunes es lógico que la otra reposición se realice el jueves $12\%+15\%+12\%+13\%= 52\%$). Por tanto, se activa "Cálculo automático" y en "Nº de reposiciones semanales" se coloca un 2.
- Nivel de satisfacción: a- "actual%" se refiere al porcentaje de consumidores que históricamente han visto cubierta su necesidad de compra en la categoría del establecimiento considerado en el ejemplo (estos datos son suministrados por estudios al consumidor, que denotan que esta variable se ve muy afectada por las roturas de stocks, falta de señalización en los lineales, productos mal colocados y falta de señalización en la tienda que indiquen la ubicación de los lineales). En el ejemplo se considera que el 90% de los consumidores de la categoría han visto cubiertas sus necesidades de compra en la tienda, que lo adjudica el software por defecto; b- "Mejora del servicio %" indica el objetivo de mejora en la categoría del establecimiento, en el ejemplo se considera que se desea cubrir en la tienda las necesidades de compra en la categoría a un 5% más de consumidores, que lo adjudica el software por defecto. Es decir, se desea cubrir el 95% de la demanda.

A continuación se clikea en "siguiente" y se despliega la ventana I.

The screenshot shows a software window titled "Stock mínimo". It contains four main sections, each with a dropdown menu and a corresponding "Usuario" (User) settings box. The "Total categoría" section has a dropdown menu and a "Usuario" box with three input fields: "Constante" (0), "Días" (0), and "Cajas" (0). A checkbox labeled "Función de la demanda" is checked. The "Segmento" section has a dropdown menu showing "BOTELLA 1 L" and a "Usuario" box with three empty input fields. The "Fabricante" section has a dropdown menu showing "AGUILA" and a "Usuario" box with three empty input fields. The "Referencia" section has a dropdown menu showing "AGUILA AMSTEL 1L" and a "Usuario" box with three empty input fields. On the right side of the window, there are three buttons: "<< Anterior", "Aceptar", and "Cancelar".

Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA I

Ajustes del stock mínimo o stock objetivo del modelo

En total categoría: si se activa "Función de la demanda" el programa calculará automáticamente el stock mínimo adecuado (se obvia la palabra óptimo) o stock objetivo de cada una de las referencias de la categoría a tener en el lineal tomando en cuenta todos los datos de las variables del modelo; se observa que existen además tres casillas adicionales en donde el usuario puede establecer ciertas restricciones:

- Constante: el usuario obliga al modelo a tener como stock mínimo para cada referencia de la categoría en el lineal a la semana, las unidades de productos que indique, opción absurda porque no permite discriminar a que referencias de la categoría se refiere y para algunas puede ser mucho y para otras poco.

- Días: el usuario obliga al modelo a tener como stock mínimo para cada referencia de la categoría en el lineal a la semana, el suficiente para cubrir el número de días que indique (los días indicados corresponderán con los días de la semana de mayor demanda).
- Cajas: el usuario obliga al modelo a tener como stock mínimo para cada referencia de la categoría en el lineal a la semana, los productos que quepan en el número de cajas de reposición que indique (las reposiciones generalmente se realizan por cajas en las tiendas). Esta opción es muy empleada para supermercados pequeños que no disponen de almacenes.

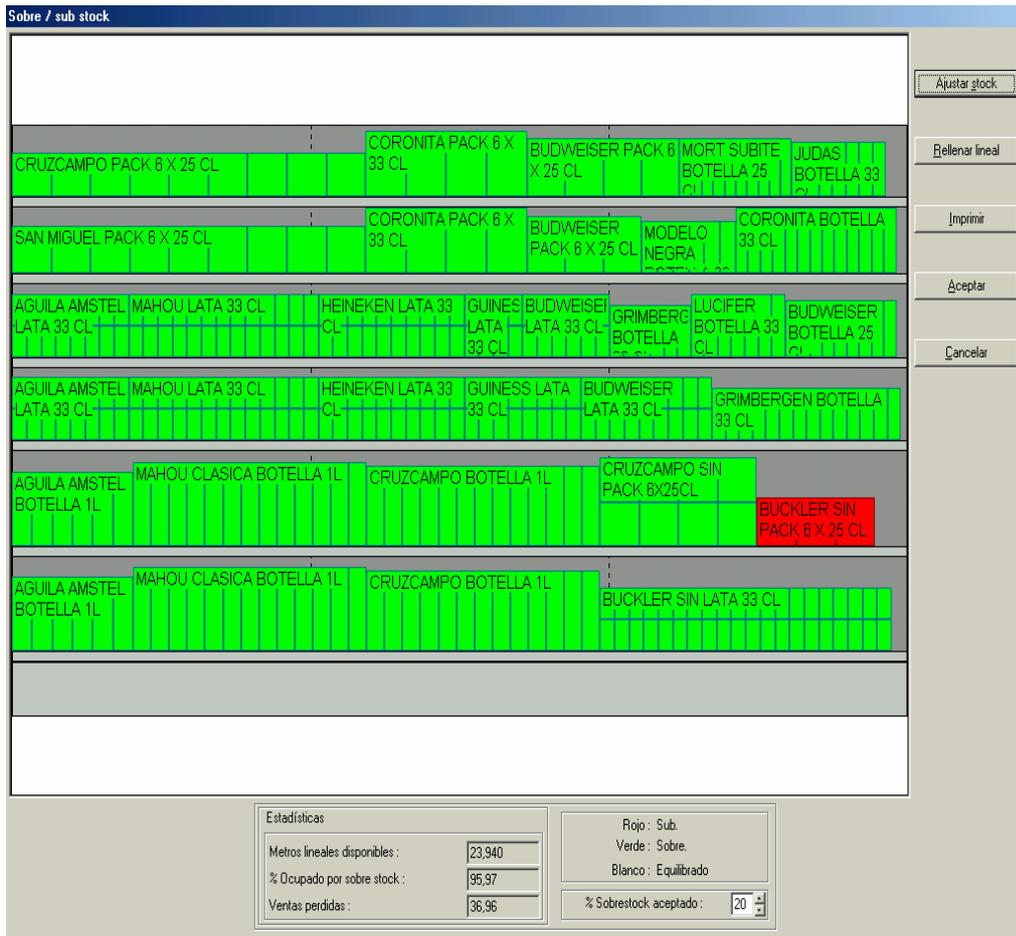
Es importante señalar que si se introduce algún valor en las casillas mencionadas correspondientes a Constante, Días o Cajas, el software tomará como stock objetivo el mayor valor de stock para cada referencia o producto de la categoría calculado por el sistema en cada opción.

Las opciones de Segmento, Fabricante y Referencia no son de interés para los fabricantes porque reflejan el manejo de la categoría en la tienda a un nivel mucho más detallado, siendo importantes para los detallistas, cuando, por ejemplo, existen casos especiales de fabricantes que tardan en realizar las entregas.

En el ejemplo considerado, en "Total categoría" se activará "Función de la demanda".

- Evaluación del stock del planograma de la tienda del detallista.

En la barra de menús se cliquee "Análisis" / sobre-substock, o en la barra de herramientas el icono "Sobre-substock y se despliega la ventana J que se ilustra a continuación.



Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA J

Stock de las referencias en función del stock objetivo

Los productos coloreados en blanco (que no aparecen en el ejemplo considerado) están equilibrados, es decir, tienen un stock entre el stock objetivo y un 20% más (si en la casilla de %sobrestock aceptado se fijó en 20), los productos coloreados en verde tienen sobrestock, es decir tienen un stock que está por encima del 20% del stock objetivo, y los productos coloreados en rojo tienen substock, es decir tienen un stock menor del stock objetivo.

Para el ejemplo considerado, los resultados que arroja el planograma de la categoría en la tienda del detallista ilustrado en la ventana J son:

Estadísticas.

Metros lineales disponibles 23,940 (indica los metros lineales del ancho de las estanterías de todo el mueble)

% ocupado por sobrestock 95,97%

Ventas perdidas 36,96 (euros a la semana)

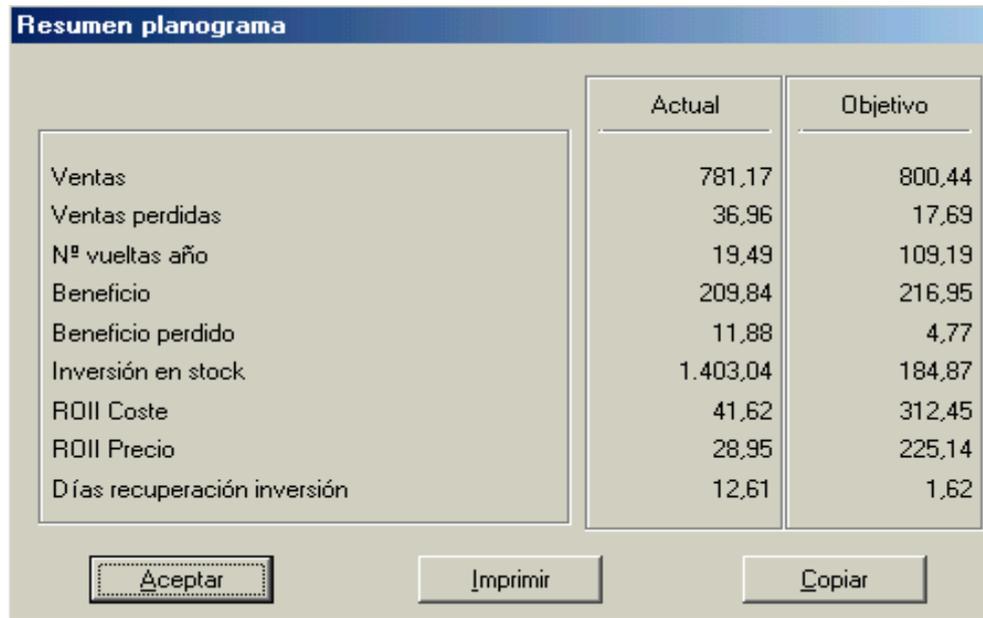
% sobrestock aceptado, se considera un 20% que asigna el software por defecto.

Adicionalmente, se observa en el planograma que la Buckler sin 6x25 cl presenta substock (rojo).

Se concluye de la evaluación del stock del planograma en su situación inicial, que hay exceso de sobrestock de las referencias de la categoría, excepto la Buckler sin 6x25 cl que presenta substock lo que implica pérdidas de ventas de esta referencia (el consumidor busca en el lineal el producto, y puede suceder que no lo encuentre).

- Comparación entre los resultados económicos que arroja el planograma de la tienda del detallista en su situación inicial, con los resultados económicos que arrojaría un planograma generado con las recomendaciones de stock objetivo que suministra el software de espacio, sobre la base de adjudicar el espacio justo a la categoría en función de la demanda:

En la barra de menús se clikea "Análisis" / Resumen, o en la barra de herramientas el icono "Resumen" y se despliega la ventana K que se ilustra a continuación.



	Actual	Objetivo
Ventas	781,17	800,44
Ventas perdidas	36,96	17,69
Nº vueltas año	19,49	109,19
Beneficio	209,84	216,95
Beneficio perdido	11,88	4,77
Inversión en stock	1.403,04	184,87
ROII Coste	41,62	312,45
ROII Precio	28,95	225,14
Días recuperación inversión	12,61	1,62

Buttons: Aceptar, Imprimir, Copiar

Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA K

Resumen Económico del planograma inicial

Siendo:

Ventas (en valor semanal): precio de venta por ventas en unidades semanales.

Ventas perdidas (en valor semanal): diferencia entre la demanda del producto (en valor semanal) y el stock en el mueble (en valor semanal).

Nº de vueltas al año (rotación): número de veces que rota el inventario que cabe en el mueble en un año.

Beneficio (semanal): margen unitario por el número de unidades vendidas semanalmente.

Beneficio perdido (semanal): unidades perdidas (semanalmente) por el margen unitario, siendo las unidades perdidas la diferencia entre la demanda del producto en unidades y el stock en el mueble en unidades.

ROII Coste: ratio de rentabilidad, mide el número total de veces al año que recuperamos cada unidad monetaria que se invierte si cubriéramos el 100% de la demanda. Se valora el inventario a precio de coste.

$$ROII\ Coste = \frac{(\text{precio de venta} - \text{precio de compra}) \times \text{demanda} \times 52}{\text{inventario medio (unidades)} \times \text{precio de compra}}$$

Siendo el inventario medio el número de unidades de producto que en media tenemos en una semana en el mueble.

ROII Precio: ratio de rentabilidad, mide el número total de veces al año que recuperamos cada unidad monetaria que se invierte si cubriéramos el 100% de la demanda. Se valora el inventario a precio de venta.

$$ROII\ Precio = \frac{(\text{precio de venta} - \text{precio de compra}) \times \text{demanda} \times 52}{\text{inventario medio (unidades)} \times \text{precio de venta}}$$

Siendo el inventario medio el número de unidades de producto que en media tenemos en una semana en el mueble.

Se corrobora, con el resumen económico del planograma en su situación inicial, que hay sobrestock (al observar el bajo valor del nº de vueltas al año, la alta inversión en stock y la cantidad alta de días que se necesitan para lograr la recuperación de la inversión).

Por tanto, surge de este tercer paso del análisis del stock "la siguiente recomendación": pueden tomarse tres medidas para reducir el exceso de stock de las referencias.

- No rellenar en profundidad las baldas sino en apilamiento.
- Reducir los días de reposición.
- Reducir el mueble o góndola.

Siendo conveniente que se comience por la opción de "rellenar en apilamiento", para ver si con esta sola acción se resuelve el problema de substock de la Buckler y de sobrestock de las demás referencias de la categoría (el reducir el mueble o góndola será la última opción a considerar para no perder espacio de exposición en una categoría de destino).

SEGUNDA FASE

Se ajusta el stock del planograma de la tienda del detallista siguiendo las recomendaciones del software de espacio MSA sobre la base del modelo de inventario y posteriormente se realiza la implantación (ubicación de las referencias o productos de la categoría en el mueble virtual respetando el árbol de decisión de compra de los consumidores y los principios de merchandising).

1- Se ajusta el stock del planograma al stock objetivo recomendado por el software.

En la barra de menús se cliquee "Análisis" / sobre-substock, o en la barra de herramientas el icono "Sobre-substock" y se despliega nuevamente la ventana J, se cliquee en "Ajustar stock" y salen dos opciones.

- Ajustar al máximo el stock: el software ajusta primero en profundidad y luego en apilamiento lo que es problemático, porque se genera sobrestock y además con el ajuste en profundidad a veces resulta una balda llena de productos y sin apilar lo que genera pérdida de exposición (imagine si resultara una sola cara o facing para una de las referencias, el consumidor quizás ni la vería).

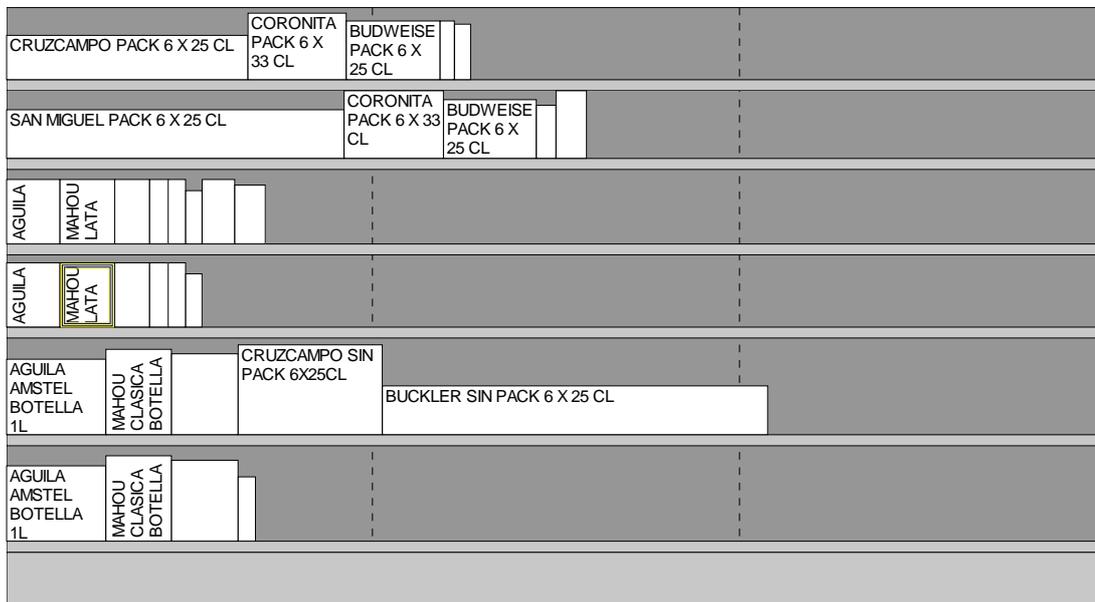
- Rellenar de productos:
 - Rellenar al máximo en profundidad.
 - Rellenar al máximo en apilamiento.

Si se activa la primera opción se presenta el problema explicado en “Ajustar al máximo el stock”.

Si se activan las dos opciones se genera sobrestock y más vale tener baldas vacías en profundidad que tener exceso de productos.

Por tanto, entre las dos opciones es conveniente activar solo la segunda que evita perder exposición.

En el ejemplo, se activa “Rellenar al máximo en apilamiento” y el software automáticamente le adjudica el correspondiente stock objetivo a cada una de las referencias, indicando la situación de equilibrio al colorear todos los productos en blanco como se ilustra en la Figura 7.17.

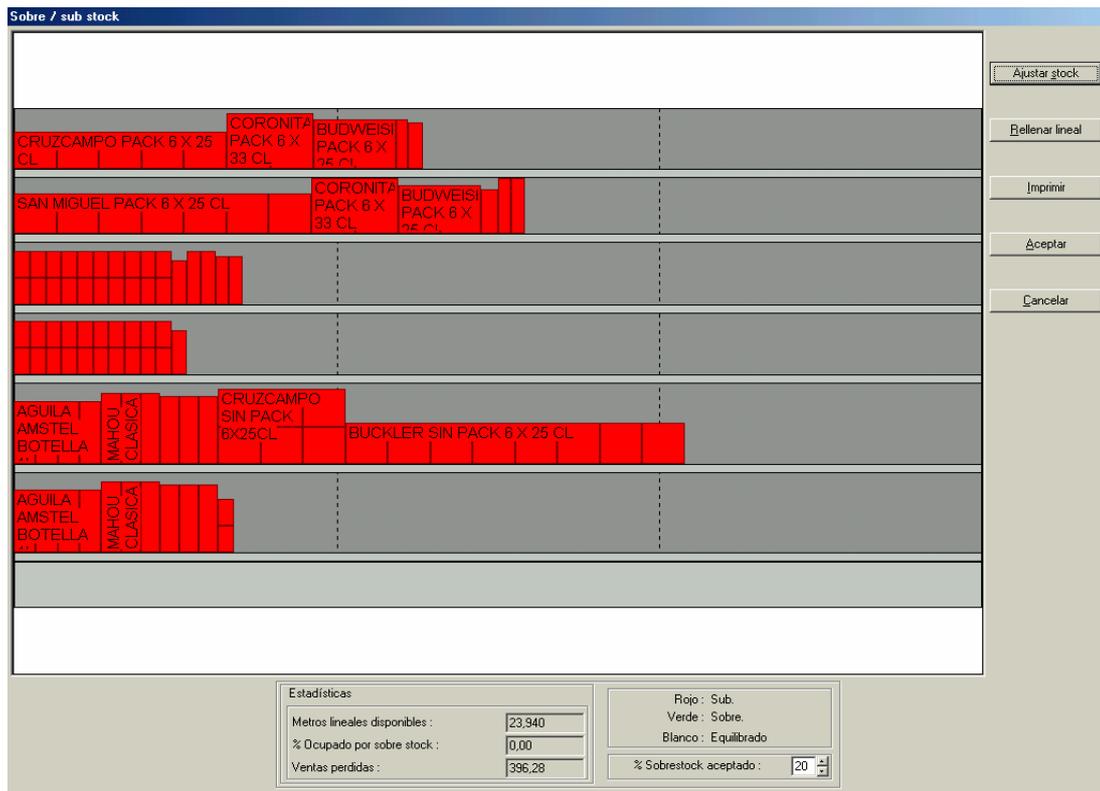


Fuente: MSA de Milenium

FIGURA 7.17
Stock objetivo de cada referencia de la categoría sobre la base del modelo del inventario

Es importante señalar, que el software le adjudica automáticamente el stock objetivo a cada referencia siempre y cuando quepa todo el stock objetivo en la balda donde está ubicada la referencia, sino fuera así, el usuario debe hacerlo manualmente.

Se observa que el problema de sobrestock se ha resuelto, pero queda mucho espacio en el mueble sin utilizar, por lo que se recomienda, a continuación, disminuir las reposiciones del lineal de cervezas en la tienda del detallista a una sola vez a la semana lo que reducirá costes, para lo que nuevamente se cliquea "Modelo" ajustándolo a una sola reposición semanal (el software predecirá un nuevo stock objetivo), posteriormente se vuelve a clicar "Análisis" / sobre-substock, o en la barra de herramientas el icono "Sobre-substock" resultando la ventana L.

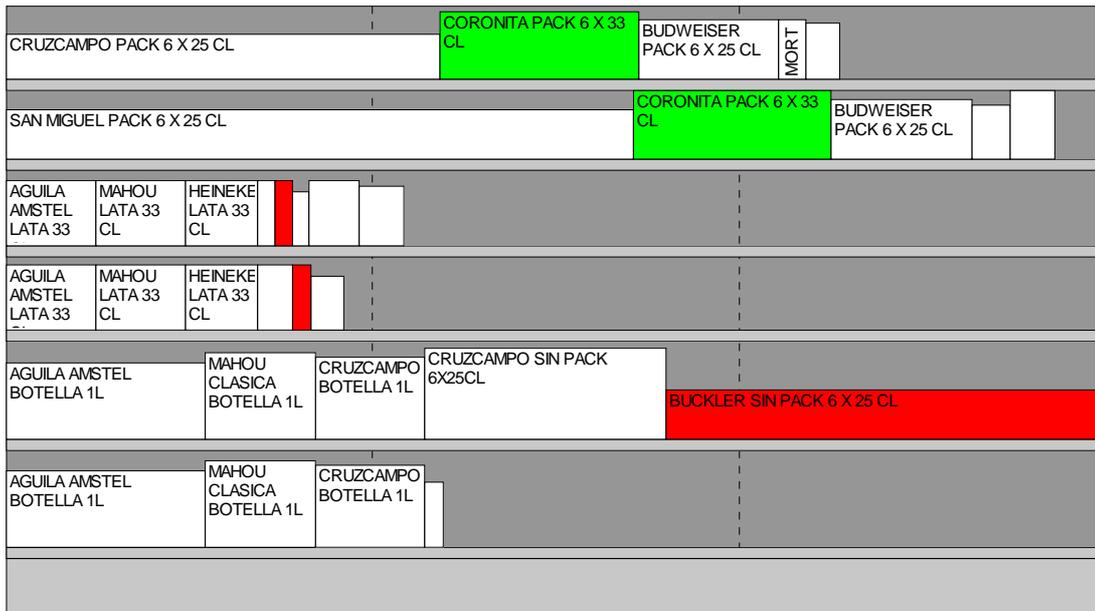


Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA L

Stock de las referencias en función del stock objetivo

A continuación se repite la segunda fase, ajustándose el stock de las referencias del planograma al nuevo stock objetivo cliqueando otra vez "Ajustar stock" / Rellenar de productos y seleccionando "Rellenar al máximo en apilamiento", surgiendo el planograma de la Figura 7.18a.



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.18a

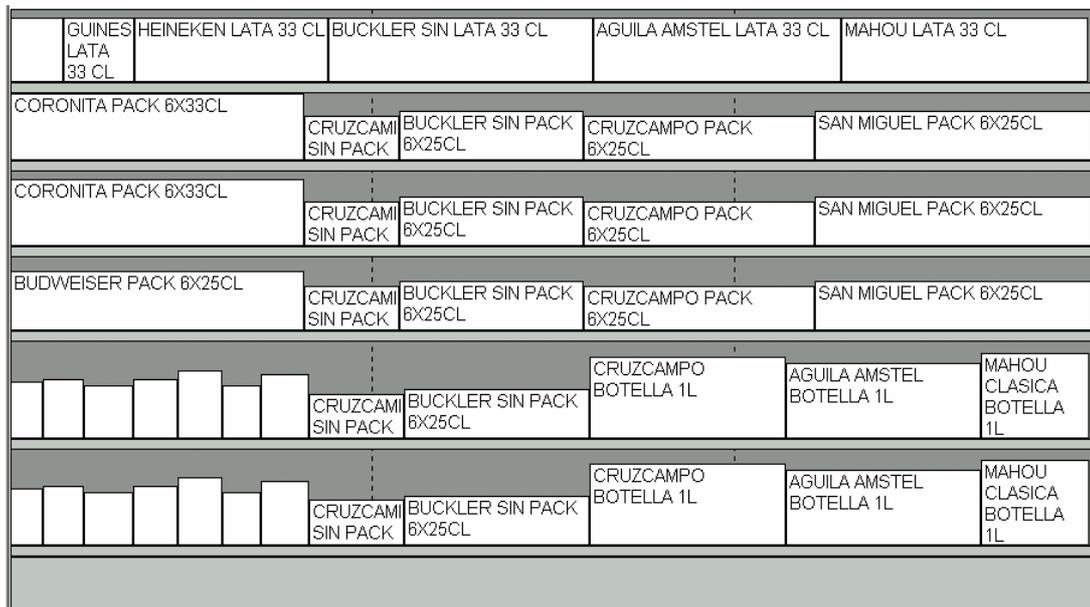
Stock objetivo de cada referencia de la categoría sobre la base del modelo del inventario

Como persisten referencias en rojo de la cerveza "Buckler sin" lo que indica que presenta substock (porque como ya se comentó el software no pudo resolverlo por no haber espacio disponible en la balda donde está ubicada la referencia) el usuario debe adjudicar más productos a esta referencia manualmente. Es importante aclarar, que los dos facing en rojo que corresponden a la cerveza Budweiser son generados por un problema de redondeo de decimales en los cálculos realizados por el software (diferencia por decimales entre "el stock actual" de la referencia y "el stock objetivo" de la misma), lo que se comprueba porque al clicar sobre ambos

productos coloreados en rojo el software indica que los productos actuales son dieciséis y los productos objetivos son diecisiete.

2- Se realiza la implantación (ubicación de las referencias o productos de la categoría en el mueble virtual respetando el árbol de decisión de compra de los consumidores y los principios de merchandising).

Esta implantación la hace el usuario del software también manualmente, sobre la base de todos los análisis previos (no se utiliza la opción del software de “Rellenar el lineal” que se observa en la ventana L porque no respeta el árbol de decisión de compra de los consumidores ni los principios de merchandising) y se genera el planograma final ilustrado en la Figura 7.18b.

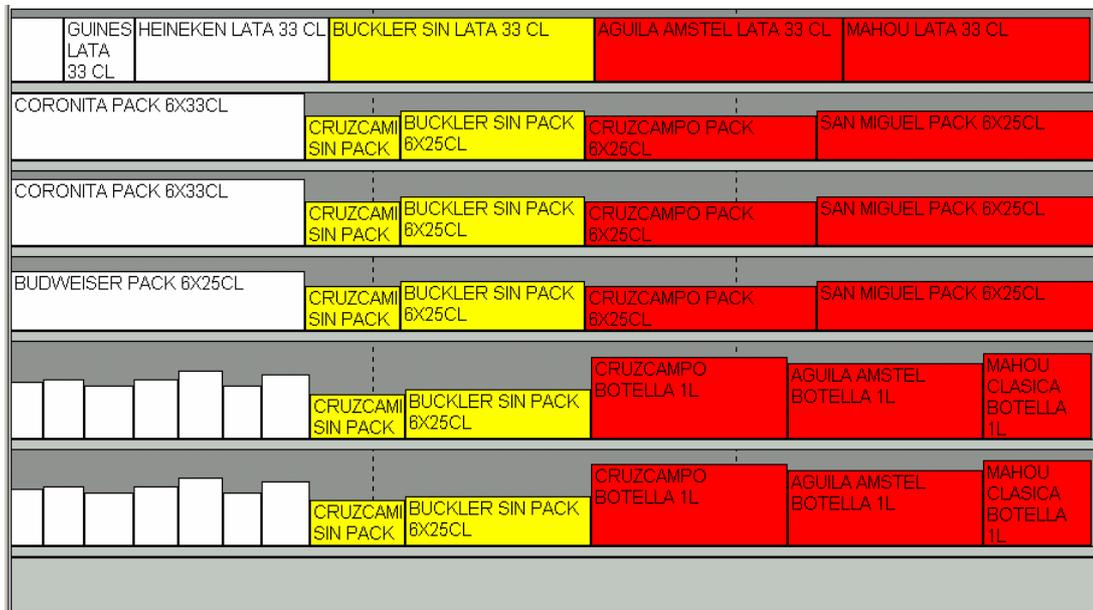


Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.18b
Planograma final

TERCERA FASE

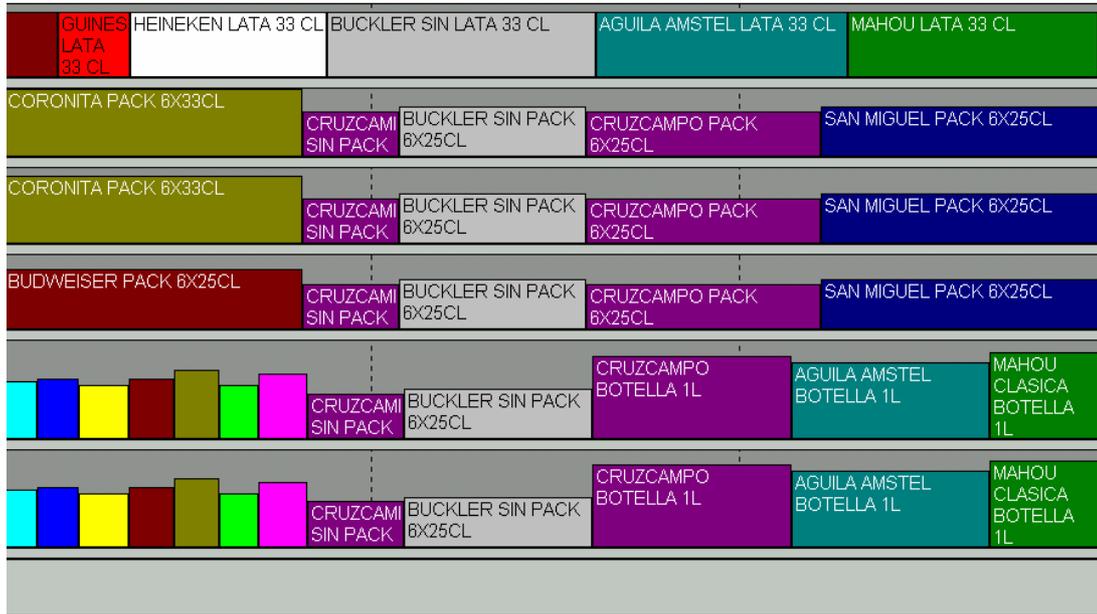
A continuación el planograma final de la categoría cervezas se evalúa por si es necesario realizar todavía algún ajuste (siguiendo los mismos tres pasos recomendados para hacerlo con el planograma en su situación inicial en la primera fase) como se ilustra desde la Figura 7.19 hasta la Figura 7.23 y en las ventanas M y N.



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.19

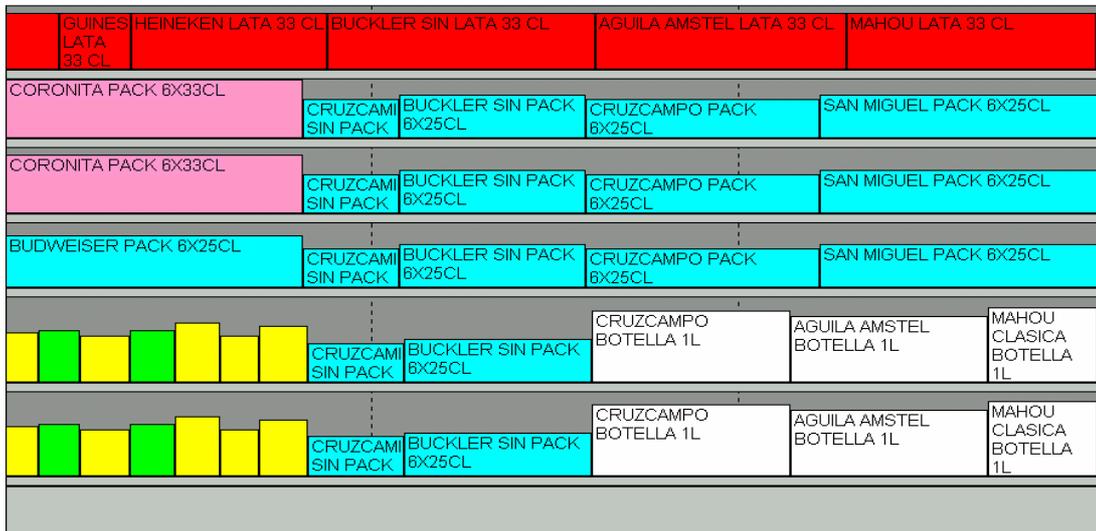
Planograma final agrupado por subcategorías
 (nacional, importada y sin alcohol)



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.20

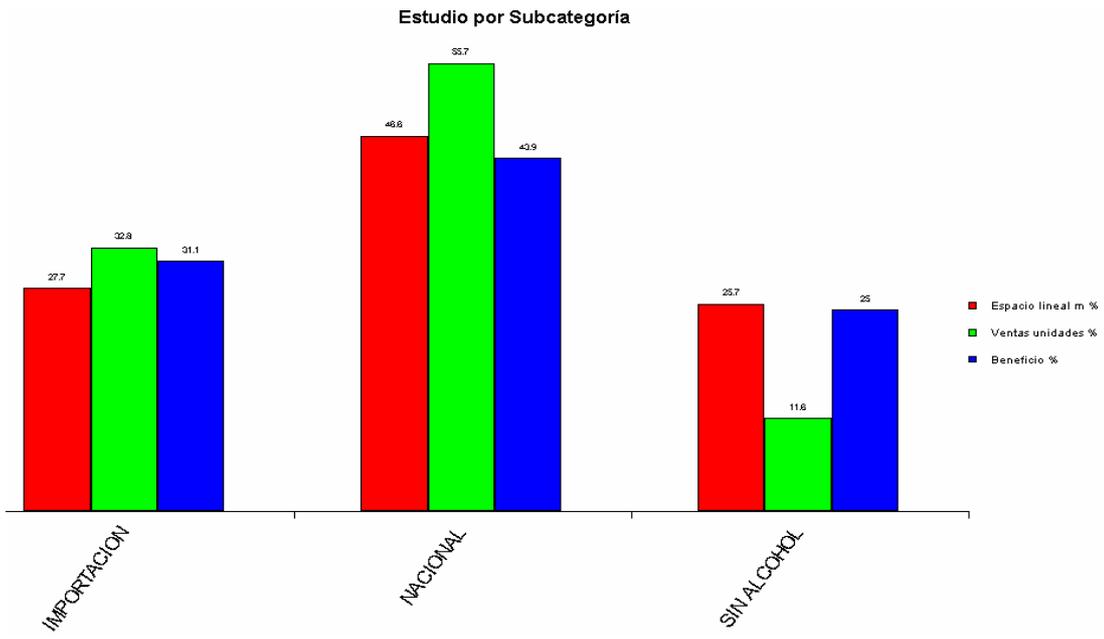
Planograma final agrupado por marcas



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.21

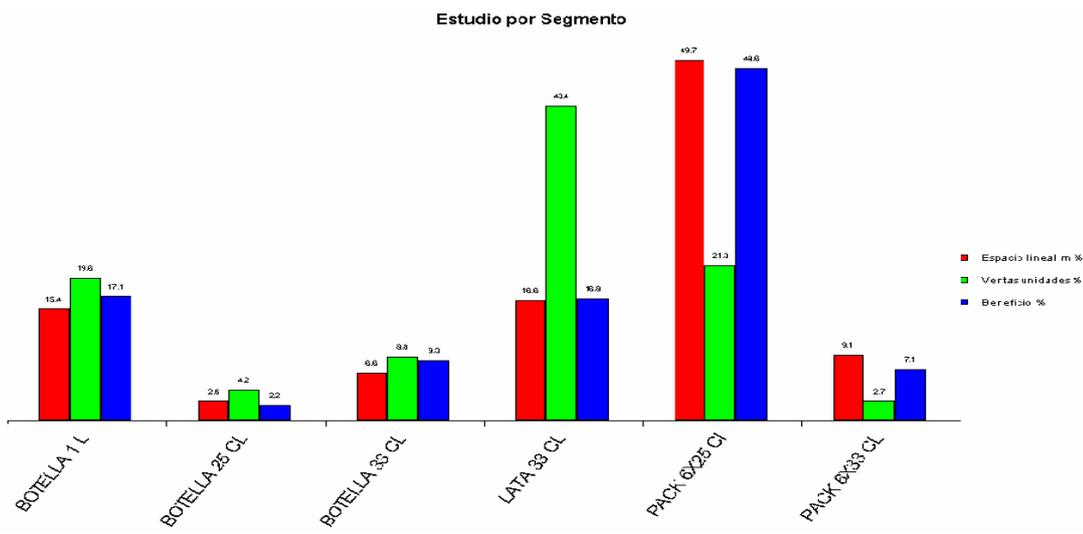
Planograma final agrupado por segmentos (tipos y tamaños de envases)



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.22

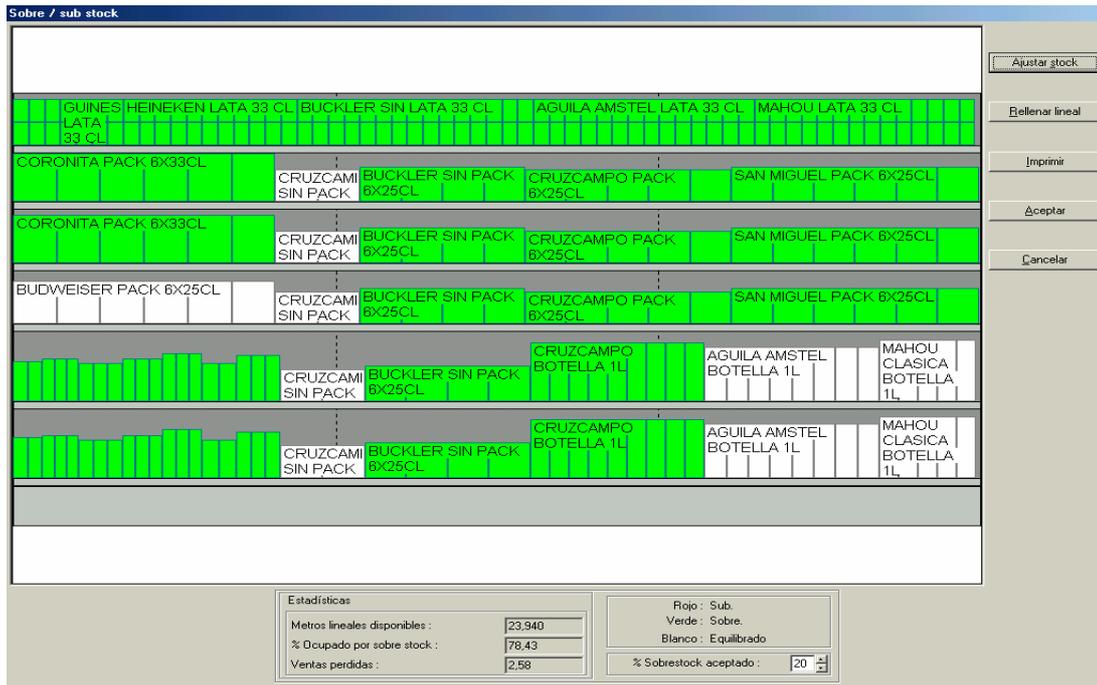
**Espacio del planograma final ocupado por las subcategorías
 (nacional, importada y sin alcohol)**



Fuente: MSA de Milenium, 2003

FIGURA 7.23

**Espacio del planograma final ocupado por los segmentos
 (tipos y tamaños de envases)**



Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA M

Stock de las referencias en función del stock objetivo

Resumen planograma

	Actual	Objetivo
Ventas	815,55	777,45
Ventas perdidas	2,58	40,68
Nº vueltas año	45,08	109,55
Beneficio	227,81	216,95
Beneficio perdido	0,48	11,34
Inversión en stock	834,73	369,85
ROI Coste	71,68	151,64
ROI Precio	50,80	109,31
Días recuperación inversión	7,18	3,34

Aceptar Imprimir Copiar

Fuente: MSA de Milenium, 2003

VENTANA N

Resumen Económico del planograma final

Al observar los gráficos del planograma final se observa lo siguiente:

La Figura 7.22 muestra que se le adjudicó más espacio del que necesita a la cerveza sin alcohol, la razón es que hay suficiente espacio disponible en el lineal y al no haber problemas para la categoría de roturas de stock con el espacio que disfruta (se observa en la ventana M que el stock de todas las referencias del planograma es el stock objetivo o más) se le adjudicó mucho más espacio a la cerveza sin alcohol por sus "altos beneficios" (ver para comparar la Figura 7.14).

La Figura 7.23 muestra que se le adjudicó más espacio a las cervezas en pack que a las cervezas en lata, la razón es que hay suficiente espacio disponible en el lineal y al no haber problemas para la cerveza en lata de roturas de stock con el espacio que disfruta (se observa en la ventana M que el stock de todas las referencias del planograma es el stock objetivo o más) se le adjudicó mucho más espacio a la cerveza en pack por sus "altos beneficios" (ver para comparar la Figura 7.16).

La ventana N muestra que la inversión en stock sigue siendo alta, esto es debido a que hay más espacio disponible en el lineal del que necesita la categoría y por tanto persiste el sobrestock aunque en menor cantidad que en el planograma inicial, por lo que es conveniente recomendarle al fabricante que le sugiera al detallista la posibilidad de disminuir las dimensiones del mueble de la categoría cervezas.

CUARTA FASE

Finalmente, Milenium le entregará al fabricante tanto los análisis del planograma inicial como los del planograma final que incluyen los resúmenes económicos de ambos (las columnas del resumen identificadas como "Actual"), para argumentar las recomendaciones referentes al espacio de la categoría de cervezas en el lineal del detallista. También deberá entregarle conjuntamente con el planograma final o

“planograma recomendado” su respectivo informe de la base de datos de los productos que incluya el stock sugerido para cada referencia de la categoría.

Al comparar las columnas correspondientes a “Actual” de ambos resúmenes económicos (ventana K y ventana N), el fabricante observará que los resultados económicos del planograma final o “planograma recomendado” superan los del planograma inicial y que para el consumidor final será más fácil adquirir los productos de la categoría cervezas con esta nueva distribución en el lineal (ver Figura 7.19).

Para concluir, se puede afirmar sobre la base de la demostración que se acaba de ilustrar de como se maneja el software de espacio MSA de Milenium para gestionar el espacio y la implantación de una categoría en el lineal del detallista, que, efectivamente, facilita la toma de decisiones, pero que necesita una intervención del usuario muy amplia requiriendo que tenga conocimientos mucho más profundos de merchandising que informáticos dado que el software es fácil de usar.

CAPÍTULO VIII

INVESTIGACIONES PRECEDENTES SOBRE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

8.1 METODOLOGÍA DE LAS INVESTIGACIONES

Las investigaciones sobre los resultados arrojados por implantaciones de Gestión por Categorías (GpC) que se han encontrado, han sido realizadas por ECR Europa, ACNielsen, consultoras, fabricantes y detallistas, y de la mayoría no se tiene constancia de los métodos ni instrumentos que han sido utilizados para recoger la información ni del grado de rigurosidad con que han sido realizadas.

Por tanto, no se ha conseguido ninguna investigación científica sobre la GpC, es decir, que se hubiese aplicado el método científico para llevarla a cabo, que demuestre que este tipo de gestión empresarial permite lograr los objetivos deseados, por lo que la investigación que se lleva a cabo en este trabajo puede catalogarse como pionera en este sentido.

De las investigaciones mencionadas sobre implantaciones de GpC, unas han arrojado resultados cuantitativos sobre la rentabilidad y la satisfacción de los consumidores y otras resultados cualitativos.

También se han conseguido investigaciones relacionadas con el tema referidas a la tendencia de los consumidores para definir las categorías, a experiencias generadas por el manejo de los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) de espacio y promociones, a las estrategias que adoptan los detallistas para gestionar sus lineales, dos que tratan las relaciones en general que se han establecido

actualmente entre los fabricantes y detallistas como consecuencia de los últimos cambios en el mercado que no tratan específicamente las originadas por la GpC., y una sobre como las empresas fabricantes españolas desarrollan Trade Marketing.

De estas investigaciones, específicamente de las cuatro últimas, se tiene constancia de los métodos y de los instrumentos que han sido utilizados para hacer las mediciones y del grado de rigurosidad con que se han hecho, siendo la que se refiere a las estrategias y a Trade Marketing, ponencias presentadas en los Encuentros de Profesores de Marketing de las universidades públicas y privadas españolas, y las dos que tratan las relaciones, Tesis Doctorales presentadas en universidades españolas.

8.2 IMPLANTACIONES DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS: RESULTADOS CUANTITATIVOS

A continuación se presentan resultados cuantitativos de implantaciones de GpC.

8.2.1 IMPLANTACIONES EN EL MUNDO

Esta información fue adquirida a través de la página web de la Asociación Española de Codificación Comercial, AECOC (abril del 2002)¹⁰, y muestra los resultados de una encuesta de Roland Berger & Partners Group que fue dirigida a 45 proyectos de GpC en todo el mundo:

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

8.2.2 IMPLANTACIONES EN EUROPA

En la página web de la Asociación Española de Codificación Comercial, AECOC (abril del 2002)¹⁰ se afirma que según ECR EUROPA la GpC puede aportar:

- Aumento de ventas y margen bruto del 5% al 10%.
- Aumento de la rentabilidad de inventario del 5% al 10%.
- Disminución de inventarios del 10% al 20%.
- Aumento de ventas por hora de trabajo del 2% al 5%.

FERGAL de ACNielsen (mayo 2001)³⁶ afirma que la GpC implantada correctamente ha arrojado los siguientes resultados en Europa:

- Aumento de ventas en volumen y valor del 5% al 10%.
- Aumento de beneficios del 10% al 15%.
- Reducción del número de artículos almacenados entre el 15% y el 20%.

Adicionalmente, asegura que en Europa se requiere urgentemente de programas promocionales eficaces, debido a que muchas tiendas de alimentos están experimentando incremento de ventas en volumen, decrecimiento de las ventas en valor y aumento anual de las promociones.

8.2.3 IMPLANTACIONES EN IRLANDA

En el año 1999, asesoradas por ACNielsen y apoyadas por ECR Ireland, señala FERGAL de ACNielsen (noviembre 2000)³¹, las empresas de alimentos irlandesas Superquinn y Kerry implementaron GpC en nueve meses, en la categoría de grasas amarillas y blancas, y los resultados arrojados fueron los siguientes:

- Crecimiento del 50% de las ventas de la categoría en aquellos establecimientos donde se gestionó la categoría frente a aquellos donde no se hizo (grupo experimental y grupo de control).
- Crecimiento del 38% del beneficio de la categoría en aquellos establecimientos donde se gestionó la categoría frente a aquellos donde no se hizo.
- De 9 de 10 compradores de los establecimientos donde se gestionó la categoría opinaron que era más fácil realizar la compra.

8.2.4 IMPLANTACIONES EN FRANCIA

PANEL INTERNACIONAL (2000)⁸⁸ realizó una encuesta a 4.400 consumidores franceses clientes de hipermercados, sobre su satisfacción al hacer las compras después de implantaciones de GpC y obtuvo lo que se ilustra en la Tabla 8.1.

TIEMPOS POSTERIORES A LA IMPLANTACIÓN	MAYOR PLACER EN HACER LA COMPRA (%)
Menos de cuatro meses	49
Después de ocho meses	64
Más de un año	83
Media total del estudio	75

Fuente: Panel Internacional, 2000

TABLA 8.1

Reacción de los consumidores franceses ante las categorías de universos en los hipermercados

Además se descubrió que los consumidores:

- Se sienten agradados cuando se les facilita la compra y cuando es más atractiva por las innovaciones introducidas.
- Tienen miedo a que las mejoras influyan en los precios de los hipermercados, que era su ventaja competitiva básica.

8.2.5 IMPLANTACIONES EN ESPAÑA, DANONE

ROMEU (1998)⁹⁶ manifestó que llevaban 3 años trabajando en GpC, y que la implantación en la categoría de yogures en 100 establecimientos de 8 cadenas distribuidoras en España, para la que utilizaron un DSS o software de gestión de espacio, arrojó los siguientes resultados:

- Crecimientos en ventas que llegan al 20%.
- Disminución de existencias en un 15%.
- Disminución en los costes logísticos.
- Reducción de roturas de stock.

8.2.6 IMPLANTACIONES EN ESPAÑA, GALLINA BLANCA PURINA

NAVAS (1998)⁸² manifestó que la categoría “pet foods” (integrada mayoritariamente por productos alimenticios para perros y gatos) con un surtido adecuado mediante la implantación de GpC, puede generar ventas promedios por metro cuadrado al año en hipermercados y supermercados como las que se ilustran en Tabla 8.2.

TIPO DE COMERCIO DETALLISTA	ANTES DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS (Ptas.)	DESPUÉS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS (Ptas.)
Hipermercados	900.000	2.000.000
Supermercados	500.000	900.000

Fuente: Gallina Blanca Purina, 1998

TABLA 8.2

Ventas promedio/ m² que se pueden obtener con un surtido adecuado en la categoría de pet foods al año

8.3 IMPLANTACIONES DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS: RESULTADOS CUALITATIVOS

A continuación se presentan resultados cualitativos de implantaciones de GpC.

8.3.1 IMPLANTACIONES EN CARREFOUR

LIRIA (2001)⁶³ expone la experiencia de Carrefour, líder mundial en hipermercados, que debido a la fuerte presión de las tiendas de descuento o discount (captaban un 40% de la clientela de los hipermercados) y de las tiendas especializadas en vinos, perfumerías, etc., en el año 1997 implantó GpC.

Comenzaron por “no alimentación” en dos hipermercados que utilizaron como mercados de prueba, uno de 12.700 m² y el otro de 6.500 m² que se amplió a 8.700 m² segmentando el espacio de la tienda por territorios: universo de la casa, universo del bebé, universo de la cultura, universo del bricolaje, etc. Por ejemplo, el universo de la cultura estaba conformado por libros, CD´S, microinformática, etc., siendo los resultados financieros excelentes en todas las categorías gestionadas, lo que ocasionó que en 1998 implantaran GpC en “no alimentación” en 26 hipermercados.

Posteriormente en 1999, comenzaron a implantar GpC en todos los hipermercados pero esta vez incluyendo “alimentación” y denominaron el proceso “Proyecto Magali” (Magazín Alimentaire) que duró 2 años, costó 45 millones de euros y entre los profesionales involucrados estuvieron 12 jefes, 200 ejecutivos y 50 fabricantes.

Los factores fundamentales que según ellos generaron el éxito de la implantación fueron:

- Disminución del tiempo de compra de los consumidores: señalización simplificada, fácil ubicación de los productos, estanterías poco profundas que facilitan el acceso a los productos, ubicación de los productos más corrientes al comienzo del circuito.
- Énfasis en producir placer al comprar a los consumidores: especial cuidado en la presentación de los productos de forma que induzcan a la compra (decoración, promociones, colores diferentes para delimitar las categorías, suelos diferenciados, etc.) y posibilidad de descansar en lugares de restauración (cafeterías).
- Precios bajos como concepto al menos para los productos básicos: el montaje no influye sobre los precios de los productos básicos que representan un 50% del total de los productos.
- Proposición de soluciones prácticas: comidas preparadas, acompañamientos para platos, etc.

Implantaciones de este tipo con categorías de universos realizadas por Wal-Mart (pionera) y Carrefour, se han generalizado en otras grandes cadenas del mundo como Cora, Albert Heijn, Asda, Tesco, Ahold, Eroski, etc. También ha sido implantada además de los mencionados por otros detallistas como Sainsbury, Safeway, H.E. BUT, Wegmans, Khoger, etc., y por los fabricantes Procter & Gamble y Coca-Cola (pioneros), Pepsi-Cola, Nabisco, M&M / MARS, Productos Rico, etc.

8.3.2 IMPLANTACIONES EN SUPERMERCADOS PLUS FRESC

WARD (1999)¹¹⁰ expone la experiencia de la empresa distribuidora leridana Supermercados Plus Fresc conformada por 49 establecimientos y distinguida con el premio GEM Award al mejor programa de marketing electrónico de una empresa de distribución no americana.

Señala que según GARÍ, Director de Marketing de Supermercados Plus Fresc, la gestión de las categorías utilizando los softwares de la empresa Intactix (hoy JDA) ha permitido:

- Obtener las variables económicas y los mínimos logísticos deseados mediante una adecuada selección de surtidos al considerar la necesidad de eliminar duplicidades, del número adecuado de caras (facings) de los productos de cada una de las categorías y de mejorar la planificación del espacio físico en las tiendas.
- El envío con rapidez de la información desde la central del detallista a cada una de las tiendas.

8.4 INVESTIGACIONES RELACIONADAS

A continuación se expondrán investigaciones relacionadas con la GpC porque se realizan sobre temas que están incluidos dentro de este proceso: categoría, DSS, relaciones entre fabricantes y detallistas, y estrategias de los detallistas en los lineales.

8.4.1 CATEGORÍA Y CONSUMIDOR

NICOLAI y REYNARD (1998)⁸³ presentaron un estudio de los consumidores franceses sobre la base de las listas de compras, y concluyeron lo siguiente:

- Una categoría para el comprador es una asociación de ideas que tienen sentido, y tienen tendencia a estructurar sus compras en capítulos o categorías en donde incluyen todos los productos que se consumen en el mismo momento, por ejemplo, la categoría del desayuno incluye café, té, chocolate en polvo, cereales, pan, pan tostado, galletas, etc.

- El modelo de compra exitoso desde el punto de vista del comprador es adquirirlo todo, incluso lo no previsto, en poco tiempo, optimizando el recorrido y conservando ilusión para posteriores compras, por tanto, distancias entre los productos que el consumidor tiene asociados en las tiendas genera sensaciones muy negativas: de olvidarse algo, de realizar compras no estructuradas, de recorrer en exceso la tienda, etc.

8.4.2 EXPERIENCIAS CON DSS

Se presentan dos experiencias de manejo de DSS del tipo: espacio y promociones (ver apartado 7.3 del capítulo VII).

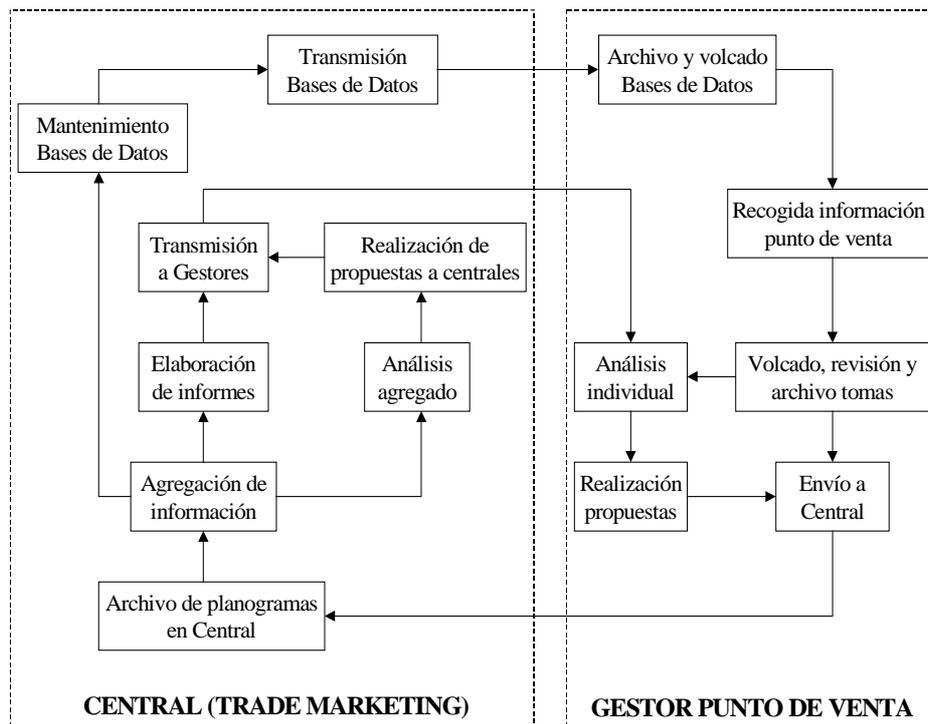
A- DSS de espacio: MORANT (2001)⁸¹ propone la recogida de la información así como los análisis que facilitan la toma de decisiones, como un trabajo conjunto en el seno de las empresas fabricantes entre sus centrales y sus comerciales de campo, con la correspondiente distribución de los resultados arrojados a las centrales de los detallistas y a sus tiendas, utilizando como herramientas informáticas a los DSS o softwares de espacio y sus aplicaciones.

El ciclo de funcionamiento propuesto utilizando los DSS fue validado mediante su implantación en España que culminó a comienzos del año 2001 por la empresa fabricante Sodiber, filial española del grupo francés Sodial que fabrica y comercializa productos lácteos frescos: yogures, otros productos lácteos con fermentos, postres lácteos y quesos tipos petit bajo la marca Yoplait y la marca de la distribución.

Este sistema se implantó fundamentalmente porque se detectó la ausencia en muchas tiendas de referencias negociadas con las centrales de los detallistas, lo que implicaba que existía una pérdida del control del punto de venta producida fundamentalmente porque la reposición había pasado a manos de la distribución.

Sodiber realizó la recogida de la información de la categoría de productos lácteos en el punto de venta a nivel de referencia, a una muestra del 20% de los establecimientos de los detallistas que venden sus productos que representaban el 80% de las ventas de la empresa (en total son aproximadamente 2000 tiendas).

En la Figura 8.1 se ilustra el esquema del ciclo de funcionamiento del sistema implantado (que puede servir de modelo para otras empresas fabricantes) mediante las tareas a desempeñar, que a veces no siguen el orden en que son presentadas, y que fueron realizadas por el personal de la central del fabricante (departamento de Trade Marketing), por los comerciales de campo del fabricante (Gestores del Punto de Venta) y por Visitadores del Punto de Venta que dependían funcionalmente de los Gestores de Punto de Venta pero pertenecían a una empresa externa de prestación de servicios.



Fuente: Morant, 2001

FIGURA 8.1

Esquema del ciclo de funcionamiento del fabricante Sodiber

- 1- Transmisión de las bases de datos: las bases de datos "maestras" de productos y tiendas generadas en la central del fabricante son enviadas a los PC´s (ordenadores portátiles) de los Gestores de los Puntos de Venta.
- 2- Archivo y volcado de las bases de datos: recibidas las bases de datos enviadas desde la central a los Gestores de los Puntos de Venta, estos actualizan sus versiones anteriores en sus PC´S y proceden al vaciado de esta información en sus agendas electrónicas con las que realizarán las tomas de información en los puntos de ventas.
- 3- Recogida de información en el punto de venta: mediante agendas electrónicas Palm de Market Data (distribuidor de IRI), los Gestores de los Puntos de Venta y los Visitadores del Punto de Venta toman información de los productos y adicionalmente resuelven con los jefes de las Tiendas cualquier anomalía que observen como roturas de stock, errores en las etiquetas de precios, promociones sin información, etc.
- 4- Volcado, revisión y archivos de las tomas de información: los Gestores de los Puntos de Venta vacían diariamente la información de sus agendas electrónicas en sus PC´S mediante el software DT de Milenium archivando el planograma generado con dicha información.
- 5- Análisis individual: los Gestores de los Puntos de Venta envían los planogramas a la central y en paralelo comparan la situación actual de la categoría con la información recogida anteriormente.
- 6- Realización de propuestas: los Gestores del Punto de Venta generan informes con sus propuestas, utilizando las versiones de los softwares de espacio FMP de Milenium con reducir capacidad de análisis, disponibles en su PC´S.
- 7- Envío a central: los Gestores de los Puntos de Venta envían diariamente a la central mediante el programa estándar de correo electrónico Microsoft Exchange MSE con que cuenta Sodiber, la información recogida y plasmada en planogramas, a la que anexan sus propuestas y los posibles acuerdos logrados con los Jefes de las Tiendas.
- 8- Archivo de planogramas en la central del fabricante: recepción de un gran número de planogramas en la central.

- 9- Agregación de información: una vez al mes el departamento de Trade Marketing en la central del fabricante procede a la agregación de los planogramas de las tiendas utilizando el software MDI de Milenium, y genera, a partir de ellos, una base de datos multidimensional que facilita el estudio y la comparación de los mismos.
- 10- Análisis agregado: partiendo de la información agregada anteriormente, el departamento de Trade Marketing realiza los análisis correspondientes para evaluar la situación actual de sus productos y preparar planes para mejorarla.
- 11- Elaboración de informes: mensualmente el departamento de Trade Marketing distribuye los informes generados por los análisis a los demás departamentos.
- 12- Realización de propuestas a centrales de los detallistas: el departamento de Trade Marketing también es el responsable de elaborar informes para plantear mejoras a las centrales de los detallistas, para lo que cuentan con el DSS o software de espacio Apollo Professional de IRI (comercializado por Market Data) que es alimentado por la información recogida en los puntos de venta, la información de mercado y estudios específicos.
- 13- Transmisión a los Gestores de los Puntos de Venta: los informes y los planogramas son enviados a través del correo electrónico MSE a los Gestores del Punto de Venta, y estos últimos pueden hacerlos llegar a las tiendas adaptando los planogramas a las circunstancias específicas del punto de venta de la enseña.
- 14- Mantenimiento de las bases de datos: el mantenimiento de las bases de datos de los productos del DSS o software de espacio Apollo Professional y de la base de datos de los establecimientos, es una tarea continua por los permanentes cambios en el mercado.
- 15- A continuación, se procede nuevamente a la transmisión de las bases de datos a los Gestores de Puntos de Venta para comenzar nuevamente el ciclo.

B- DSS de promociones: HUGUET (1998)⁴⁹ manifestó que realizaron gestión de promociones al queso en lonchas en los hipermercados en España, para lo que utilizaron el DSS o programa de modelización Scan*Pro promociones de ACNielsen,

que les permitió evaluar la eficacia de las promociones a estos productos, dado que de las ventas totales de queso en lonchas en un hipermercado, el 60% son ventas en promociones.

En quesos en lonchas existen tres marcas que se presentan a continuación, que constituyen el 77% de las ventas en valor de estos productos en los hipermercados, siendo las dos últimas marcas fabricadas por Kraft:

- La marca de la distribución (31%).
- Tranchettes (28%).
- El Caserío (18%).

Los resultados arrojados permitieron realizar las siguientes conclusiones:

- La reducción temporal de precios (TPR) tiene un efecto menor que el resto de herramientas promocionales.
- El folleto tiene un efecto menor que las exposiciones especiales (displays), siendo el efecto del folleto mayor en los supermercados.
- La marca del distribuidor es menos sensible que las de los fabricantes a las actividades promocionales.
- Las promociones son esenciales para las ventas de estos productos porque son perecederos, sobre todo las exposiciones especiales en cabecera de góndola.
- Se pudieron medir mejor los resultados de las promociones al compartir información los fabricantes del queso en lonchas con los distribuidores.

8.4.3 ESTRATEGIAS DE LOS DETALLISTAS EN LOS LINEALES

FERNÁNDEZ y GÓMEZ (2000)³⁹ expusieron que esta investigación la realizaron mediante observación directa durante los meses de mayo de 1998, mayo de 1999 y

marzo del 2000 a lineales de 30 establecimientos (hipermercados y supermercados) pertenecientes a veinte enseñas en la Comunidad Autónoma de Madrid, comprobando que la gestión del lineal es utilizada por los detallistas para potenciar sus marcas propias y contrarrestar las estrategias comerciales de marcas de los fabricantes líderes:

Partieron de investigaciones previas, de las que se han escogido las más recientes por parecernos muy interesantes sus conclusiones:

- En Estados Unidos, la compañía Perrigo, gran fabricante de marcas de distribuidor, descubrió en 1994 mediante un estudio PERRIGO COMPANY STUDY (1995)⁹⁰, que el consumidor compara las marcas del fabricante y el detallista si están próximas en el lineal fundamentalmente en precios, lo que se traduce en que el distribuidor ubique sus marcas a la derecha de la de los fabricantes (la mayoría de los consumidores son diestros).
- Según DHAR Y HOCH (1997)²², la promoción de las marcas del fabricante así como su profundidad del surtido pueden limitar el rendimiento de las marcas de los detallistas.
- De la literatura española, CRUZ Y OTROS (1999)¹⁹ señalan unas investigaciones realizadas mediante encuestas a responsables de categorías de productos de gran consumo, que arrojaron que los aspectos de negociación de los fabricantes con los distribuidores con respecto a los lineales son surtido, espacio, promociones en punto de venta que incluyen los pagos en cabecera de góndolas y reposición de los lineales, así como que los fabricantes perciben una fuerte amenaza ante las marcas de los distribuidores.

A continuación, se expondrán las conclusiones de FERNÁNDEZ Y GÓMEZ (2000)³⁹:

- Sobre la organización de los lineales: observaron que dependen del sector (los productos de alimentación presentan una organización por variedades y los de droguería y perfumería por marcas) y del formato del comercio (en los hipermercados la tendencia es organizar por variedades, mientras que en los supermercados es por marcas).

- Sobre la composición de los lineales: aseguran que las marcas de los fabricantes son pocas y que se mantuvieron constantes durante el tiempo observado como resultado de acuerdos de colaboración, así como que las marcas de los detallistas con el nombre de las enseñas están ya generalizadas en todos los hipermercados (observándose en las etiquetas a veces el nombre de los que fabrican el producto, que son fabricantes líderes en el mercado).
- Sobre el espacio en el lineal: afirman que las marcas de los detallistas ocupan un lugar privilegiado en el lineal y un espacio ventajoso (mayor que el espacio promedio que ocupan las otras marcas), pero que los detallistas respetan los espacios de las marcas de algunos fabricantes porque temen perder ventas e imagen.

Posteriormente, investigaron que los aspectos de merchandising relevantes en la negociación del fabricante con el distribuidor eran el espacio en los lineales, pagos en cabecera de góndola, promociones en punto de venta, reposición de productos en los lineales, surtidos, y que los fabricantes se sentían muy amenazados por las marcas de los distribuidores.

A continuación, y siguiendo sus investigaciones sobre este tema, FERNÁNDEZ y GÓMEZ (2003)⁴¹ descubrieron que frente a las marcas del distribuidor, los fabricantes más innovadores se sienten menos amenazados, y que los líderes son los que se muestran más preocupados en el sentido de la ubicación y espacio que ocuparan estas marcas de los detallistas en el lineal.

8.4.4 RELACIONES ENTRE FABRICANTES Y DETALLISTAS

Se presentan dos investigaciones realizadas sobre las relaciones entre fabricantes y detallistas presentadas en Tesis Doctorales de universidades españolas.

A- DÍAZ MORALES (1996)²⁴ y (1997)²⁵ asegura que este tema lo investigó en los meses de mayo y julio de 1994, a través de 19 entrevistas a expertos entre personas de nivel alto y medio que pertenecen a empresas multinacionales y nacionales fabricantes y detallistas en España, utilizando un cuestionario, y sin realizar análisis estadísticos.

Indicó investigaciones previas que utilizaron el mismo método de recolección de información y que fueron realizadas en Francia y en Gran Bretaña:

- En Francia, la investigación la realizó CHINARDET (1992)¹⁷ y la conclusión fue desconfianza y agresividad de los distribuidores hacia los fabricantes.
- En Gran Bretaña en 1992, la investigación la realizó MINTEL INTERNATIONAL para su estudio Trade Marketing, y la conclusión fue confianza y respeto a la GpC.

Las conclusiones en España fueron las siguientes:

- Existe desconfianza entre fabricantes y distribuidores pero también ilusión e interés por la GpC.
- Los detallistas dominan la relación comercial.
- Las áreas de diálogo evaluadas fueron las siguientes:
 - Logística.
 - Administración.
 - GpC.
 - Análisis del consumidor.
 - Merchandising.
 - Gestión de espacios.
 - Actividad promocional.
 - Informática y nuevas tecnologías.

Con respecto a estas áreas de diálogo evaluadas, en nuestra opinión están solapadas, debido a que la GpC incluye el merchandising (gestión de espacios del lineal, actividad promocional en el lineal, etc.).

- Es posible lograr la colaboración entre fabricantes y distribuidores, la cual debe llevarse a cabo mediante contactos continuos y coordinados por un responsable de cada empresa fabricante y distribuidora.
- La distribución es la más renuente a colaborar.
- Consenso sobre que en las empresas más pequeñas la colaboración es más difícil.
- Las herramientas informáticas facilitan las relaciones generando ahorros de costes y mejoras en la gestión administrativa.
- Se disponen actualmente de suficientes herramientas informáticas.
- Es necesaria la colaboración para la gestión y rentabilidad de los lineales de los detallistas, aunque son estos los que tienen la última palabra en este aspecto.
- En la industria fabricante el personal cualificado y de nivel alto es mayor que en la distribución, siendo vital la preparación del personal involucrado para lograr relaciones de beneficio mutuo.
- Es necesaria la creación de departamentos en los fabricantes que ofrezcan más servicios a la distribución, como el departamento de Trade Marketing o el departamento de Cuentas Claves.
- La industria mediante un eficaz departamento de Trade Marketing y el desarrollo de nuevas tecnologías, puede lograr relaciones de colaboración para obtener beneficios mutuos con una distribución cada vez más profesional y agresiva.

B- OUBIÑA (2000)⁸⁶ señala que realizó esta investigación a 68 fabricantes de productos de gran consumo que operan en España, utilizando como método una encuesta por correo postal durante los meses de mayo y junio de 1998, como instrumento de recolección un cuestionario, y analizando la información mediante técnicas estadísticas.

Algunas de las conclusiones fueron las siguientes:

- Los fabricantes perciben que los grandes distribuidores tienen poder sobre ellos, lo que se manifiesta mediante imposiciones en las condiciones de la negociación.
- La dependencia del fabricante del distribuidor depende fundamentalmente del volumen de ventas que realiza a través de este último.
- La fuente de poder coercitiva de los detallistas hacia los fabricantes se refleja en la capacidad de los primeros en amenazar con excluir a los fabricantes de la distribución de sus productos.
- La existencia de otra fuente de poder de los detallistas sobre los fabricantes está basada en que a los fabricantes les interesa que su marca se distribuya en las enseñas de los principales distribuidores.
- La posición competitiva del fabricante no tiene efecto en las relaciones, mientras que las acciones de trade marketing sí aumentan el poder compensador de los fabricantes.
- Se observó que, a mayor poder ejercido por los distribuidores sobre los fabricantes, existe menor confianza y disminuye la satisfacción de estos últimos.
- El compromiso a largo plazo genera acuerdos de cooperación y, como consecuencia, surge la confianza.
- La fuente de poder de información de los detallistas sobre los fabricantes se refleja en la capacidad del distribuidor de compartir información con el fabricante para la toma de decisiones.
- La información y su análisis es la fuente de poder compensador más importante con la que cuentan los fabricantes para convertir los conflictos en acuerdos, pero limitado siempre por la disposición que tenga el detallista de compartir su valiosa información con ellos.

Se encontró una investigación similar realizada en el Reino Unido y en Australia por HOGART-SCOTT (1997)⁴⁶ que arrojó que la confianza es previa al compromiso en estos países.

CAPÍTULO IX

FORMULACIÓN DE ENUNCIADOS A CONTRASTAR

9.1 EL MÉTODO CIENTÍFICO

La investigación llevada a cabo en este trabajo pretende ser científica y, para lograrlo, se aplicará el método científico, sobre la base de que *“para que cualquier conocimiento adquirido por el hombre sea o deba ser considerado científico, es condición necesaria y suficiente que haya sido logrado como fruto de la aplicación rigurosa del método científico”*, MARTÍNEZ TERCERO (1999)⁶⁷.

La Epistemología es la parte de la filosofía que se encarga del conocimiento humano en general, y una de sus ramas es la *“filosofía de la ciencia que se ocupa del conocimiento científico y que comprende el método científico”*, MARTÍNEZ TERCERO (1999)⁶⁷.

A lo largo de la historia y hasta el siglo XXI, han existido dentro de la Epistemología dos corrientes claramente definidas que son las siguientes:

- Los empiristas que opinan que el hombre viene al mundo como una tabla rasa y entre sus representantes están Francis Bacon, David Hume, Augusto Comte, Ernest Mach, etc.
- Los racionalistas que opinaban que el hombre viene al mundo con ciertas estructuras mentales y entre sus representantes están Renato Descartes, Leibnitz, Immanuel Kant, Karl Popper, etc. A finales del siglo XX aparece un racionalismo moderado generado fundamentalmente por las ideas de Kant.

Siendo los planteamientos, en el siglo XVII, del empirista Francis Bacon y del racionalista Renato Descartes, los que fundamentalmente sientan las bases epistemológicas del método científico.

Nuestra investigación, por otra parte, pretende seguir la visión del Falsacionismo Metodológico Sofisticado, que aparece en los años setenta, defendido por los epistemólogos Popper (1973) y Lakatos (1975). Estos autores, especialmente Popper, describen la forma en la que avanza la ciencia de la siguiente forma:

- 1- Identificación del problema objeto de estudio.
- 2- Formulación clara y precisa de las hipótesis teóricas o enunciados teóricos, que se pretenden corroborar.
- 3- Deducción de las hipótesis básicas o enunciados básicos, que se contrastarán.
- 4- Falsación empírica de las hipótesis básicas o enunciados básicos (si los enunciados básicos se producen o son verificados, se dice que la hipótesis teórica ha sido corroborada, si los enunciados básicos no se producen o se determina su falsación, se dice que la hipótesis teórica es falsa).
- 5- Establecimiento de preferencias entre distintas teorías.
- 6- Elaboración de una teoría que permita un conocimiento progresivo aunque nunca definitivo.

El primer paso, o la identificación del problema objeto de esta investigación, se ha realizado en la primera parte del trabajo al definir el problema, planteado los objetivos y desarrollado el marco conceptual. Los pasos dos y tres se procederá a realizarlos en este capítulo, el paso cuatro en el capítulo XI y los pasos cinco y seis pasaremos a abordarlos en el capítulo XII.

Es importante señalar que para realizar los pasos dos y tres, que plantea el método, hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Las hipótesis teóricas o enunciados teóricos son el “porqué de los hechos” que ocurren, y ese porqué no es observable o contrastable directamente.
- Las hipótesis básicas o enunciados básicos “describen hechos” que pueden ocurrir o no ocurrir, y esos hechos son observables o contrastables.
- El proceso deductivo es el que une la hipótesis teórica con la hipótesis básica, a través del razonamiento lógico, de tal forma que la hipótesis básica debe ser deducida lógicamente de la hipótesis teórica.

9.2 ESQUEMA HIPOTÉTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se apoya en tres teorías de la administración descritas en el capítulo II que sustentan “el porqué el proceso de la Gestión por Categorías (GpC) permite la obtención de los resultados empresariales deseados” y que representan los “conocimientos de fondo no problemáticos” de la misma.

A su vez, sobre la base de estos “conocimientos de fondo no problemáticos”, que son teorías generales de la gestión de administración, se plantearon las hipótesis teóricas referidas específicamente al proceso denominado Gestión por Categorías, y que se pretenden corroborar.

A continuación, por cada hipótesis teórica se dedujeron las correspondientes hipótesis básicas que describen hechos observables, de manera tal, que si estos hechos ocurren puede decirse que la hipótesis teórica a la que corresponden queda corroborada y, si no ocurren, la hipótesis teórica a la que corresponden, es falsa.

Por tanto, sobre la base de lo descrito, se plantea el siguiente esquema metodológico:

CONOCIMIENTO DE FONDO NO PROBLEMÁTICO (O₁):

Basado en la Escuela Clásica de la Administración: Teoría de la Administración Científica (siglo XIX y comienzos del siglo XX).

La productividad aumenta (mayor rendimiento de los insumos) cuando las tareas que conforman una operación o trabajo se hacen en equipo, y cuando el trabajo se realiza sobre la base del diseño de dichas tareas, alentando a los administradores a buscar la forma "óptima" de ejecutarlas, aplicando técnicas de eficiencia (estudios de tiempo y movimiento) y técnicas de eficacia (selección y capacitación de los trabajadores).

Entre sus precursores están Robert Owen (1771-1858) y Babbage (1792-1871), su principal representante es Frederick W. Taylor (1856-1915), y otros, que hicieron aportaciones, son Henry L. Gantt (1861-1919), y los esposos Lillian M. Gilbreth (1878-1972) y Frank B. Gilbreth (1868-1924).

De esta teoría surge una hipótesis teórica centrada en el problema que aborda este trabajo, con sus respectivas hipótesis básicas, que se exponen a continuación:

HIPÓTESIS TEÓRICA 1:

La Gestión por Categorías mejora la eficiencia y la eficacia en el trabajo, lo que incide en aumentar la productividad que se ofrece en el punto de venta a los consumidores, porque plantea un "proceso de desarrollo" que considera la división del trabajo, el diseño de las tareas, la tecnología y la capacitación para utilizar la manera más rápida y mejor de realizarlas.

HIPÓTESIS BÁSICA 1A: La Gestión por Categorías incrementa las ventas de las empresas que la utilizan.

HIPÓTESIS BÁSICA 1B: Las empresas realizan un "proceso de desarrollo" del negocio a través del que gestionan cada categoría como unidad de negocio individual.

HIPÓTESIS BÁSICA 1C: El proceso de Gestión por Categorías se desglosa en etapas o tareas.

HIPÓTESIS BÁSICA 1D: En la Gestión por Categorías se utiliza y maneja tecnología informática para desarrollar las etapas, lo que disminuye el tiempo y mejora la ejecución de las mismas.

CONOCIMIENTO DE FONDO NO PROBLEMÁTICO (O₂):

Basado en la Escuela Cuantitativa: Teoría de La Ciencia Administrativa (inicios de la Segunda Guerra Mundial).

La gerencia, para tomar decisiones que lo ayuden a la solución de los problemas, debe apoyarse en los planteamientos que le aporten un grupo de especialistas de distintas disciplinas, sobre la base de la creación de modelos que simulan los problemas.

Por sus aportes a esta teoría, Herbert Simon fue honrado con el Premio Nobel de Economía en 1978.

De esta teoría surge una hipótesis teórica centrada en el problema que aborda este trabajo, con sus respectivas hipótesis básicas, que se exponen a continuación:

HIPÓTESIS TEÓRICA 2:

Los modelos de simulación utilizados en Gestión por Categorías facilitan la toma de decisiones en el punto de venta, dado que permiten plantear a los distintos especialistas que intervienen, proposiciones racionales para cada categoría de productos.

HIPÓTESIS BÁSICA 2A: En el proceso de toma de decisiones de la Gestión por Categorías intervienen equipos conformados por especialistas de distintas disciplinas.

HIPÓTESIS BÁSICA 2B: El proceso de Gestión por Categorías utiliza recursos tecnológicos, como los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS), basados en modelos, que permiten realizar simulaciones.

HIPÓTESIS BÁSICA 2C: Los distintos especialistas que intervienen en la Gestión por Categorías perciben que los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) facilitan la toma de decisiones.

CONOCIMIENTO DE FONDO NO PROBLEMÁTICO (O₃):

Basado en la Teoría General de Sistemas o Enfoque de Sistemas (surge en los años noventa).

La organización debe concebirse como un sistema unitario y abierto, compuesto de partes interrelacionadas donde hay sinergia, donde debe haber control, es decir, evaluación de los resultados y correcciones de los mismos de ser necesarios, y que forma parte de un ambiente externo más amplio con el que interactúa, lo que implica la necesidad de establecer relaciones con los representantes de otras organizaciones.

Entre los defensores de esta teoría se encuentran Boulding en su obra "General Systems Theory: The Skeleton Science" publicada en 1965, Fisk en su obra "Marketing Systems: An Introductory Analysis" publicada en 1967 y Bertalanffy en "General Systems Theory" publicada en 1968.

De esta teoría surge una hipótesis teórica centrada en el problema que aborda este trabajo, con sus respectivas hipótesis básicas, que se exponen a continuación:

HIPÓTESIS TEÓRICA 3:

La Gestión por Categorías lleva a compartir el trabajo, porque se establecen relaciones de colaboración entre las empresas que de manera conjunta la realizan.

HIPÓTESIS BÁSICA 3A: En la Gestión por Categorías los fabricantes y los detallistas se mantienen en comunicación.

HIPÓTESIS BÁSICA 3B: En la Gestión por Categorías los fabricantes y los detallistas comparten información sobre la categoría gestionada.

HIPÓTESIS BÁSICA 3C: En la Gestión por Categoría las empresas involucradas utilizan tecnología informática compatible para comunicarse entre ellas.

HIPÓTESIS BÁSICA 3D: En la Gestión por Categorías existen responsables del proceso en cada una de las empresas involucradas, lo que facilita la comunicación entre ellas.

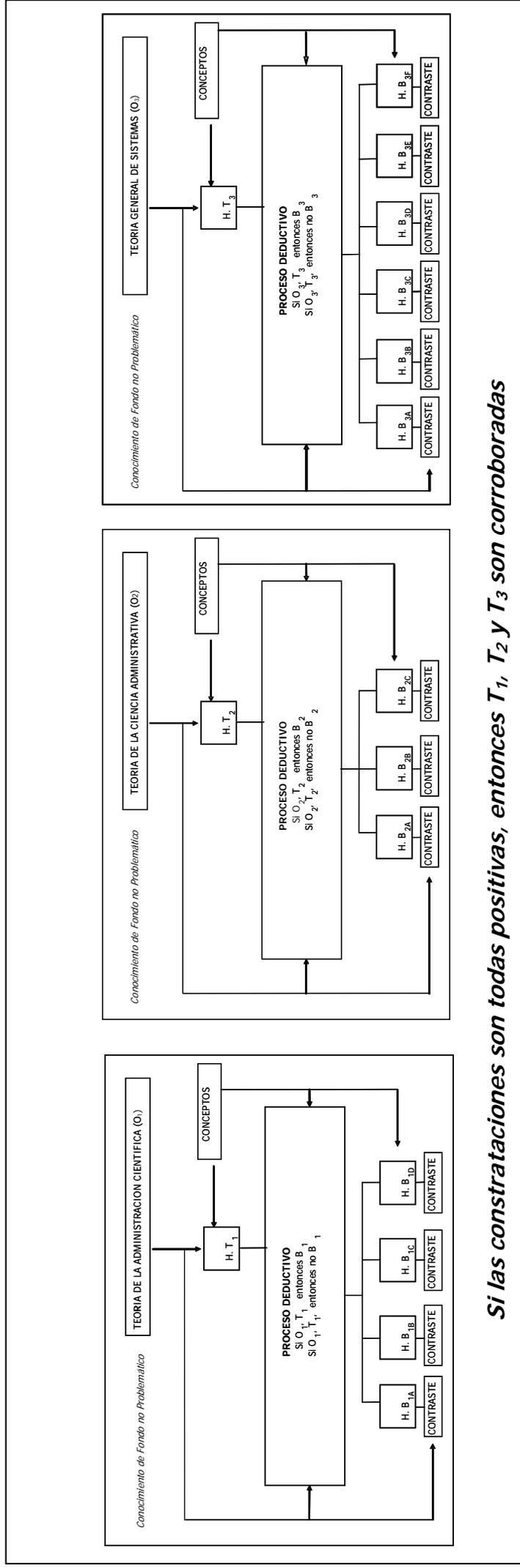
HIPÓTESIS BÁSICA 3E: En la Gestión por Categorías los fabricantes y los detallistas utilizan los mismos índices de control, lo que facilita realizar los ajustes.

HIPÓTESIS BÁSICA 3F: En la Gestión por Categorías los fabricantes y los detallistas supervisan en la tienda del detallista la implantación de la categoría gestionada.

9.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ESQUEMA HIPOTÉTICO

A fin de tener una idea más clara del esquema hipotético a corroborar en esta investigación, se ha realizado el correspondiente esquema metodológico ilustrado en la Figura 9.1.

En este esquema metodológico se aprecia como, partiendo de los conocimientos de fondo no problemáticos O_1 , O_2 y O_3 , a partir de los cuales se generaron sus correspondientes hipótesis teóricas T_1 , T_2 y T_3 , estas serán corroboradas si sus respectivas hipótesis básicas son debidamente contrastadas.



Si las constrataciones son todas positivas, entonces T_1 , T_2 y T_3 son corroboradas

Fuente: Elaboración Propia, 2004

FIGURA 9.1
Esquema metodológico

CAPÍTULO X

METODOLOGÍA Y FUENTES EMPLEADAS PARA LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

10.1 INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se consideraron tres universos en España: las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la “gran distribución generalista”, las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene, y las empresas proveedoras de servicios de Gestión por Categorías o GpC (empresas de investigación de mercados y empresas de comercialización y desarrollo de softwares).

Adicionalmente, logré un curso particular sobre el manejo del software de espacio MSA, el CD MILENIUM (2003)⁷⁵, el manual MILENIUM (2003)⁷⁶ y la licencia, que me facilitó la empresa española de desarrollo y comercialización de softwares Milenium.

10.2 EMPRESAS DETALLISTAS Y FABRICANTES

Se investigaron a los detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la “gran distribución generalista” que venden productos de diferentes sectores: alimentación, droguería-limpieza, perfumería-higiene, bazar, textil, etc., y por otro lado, a los fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene.

10.2.1 FUENTE DEL ESTUDIO SOBRE DETALLISTAS Y FABRICANTES

Se utilizó la información de ALIMARKET (2003)⁵ que suministra información económica sectorial:

- El marco muestral de los detallistas, está conformado por 100 operadores que pertenecen a la “gran distribución generalista” en España, y que finalizaron la campaña del 2002 con unas ventas de 46.620 millones de euros (ver apartado 3.1.2 del capítulo III).

De estos 100 detallistas, se lograron contactar 25 que venden 36.910,12 millones de euros y que se ilustran en la Tabla 10.1 (las empresas no se identifican para respetar la confidencialidad), lo que representa el 79% del total de ventas de los detallistas que pertenecen a la “gran distribución generalista”. A su vez, de los 25 detallistas contactados, 13 manifestaron que utilizan GpC.

Nº	RANKING	VENTAS EN 2002 (millones de euros)	Nº	RANKING	VENTAS EN 2002 (millones de euros)
1	13	736	14	16	600
2	4	3100	15	7	2000
3	54	73,70	16	12	785,65
4	25	271,43	17	19	429,47
5	38	174,49	18	11	795
6	39	167,41	18	10	1048,00
7	5	2804,64	20	15	632,83
8	3	4680,33	21	1	7394,46
9	30	240	22	46	110
10	17	532,20	23	92	37,26
11	2	5377,56	24	18	478
12	14	705,10	25	9	1050
13	6	2686,59			
TOTAL DE VENTAS DE LAS EMPRESAS CONTACTADAS: 36.910,12					
TOTAL DE VENTAS DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN GENERALISTA: 46.620					

Fuente: Alimarket, 2003

TABLA 10.1

Ranking y ventas de los detallistas contactados

- El marco muestral de los fabricantes, está conformado por 172 empresas de droguería-limpieza y 178 empresas de perfumería-higiene que operan en España, y que finalizaron la campaña del 2002 las primeras con 3.374,04 millones de euros y las segundas con 5.010,03 millones de euros (ver Tabla 3.4 del capítulo III):

De las 172 empresas de droguería-limpieza, se lograron contactar 22, como se ilustra en la Tabla 10.2 (las empresas no se identifican para respetar la confidencialidad). Estas empresas contactadas venden 2.168,78 millones de euros que, conjuntamente con las ventas por concepto de limpieza, que ascienden a 127 millones de Lever Faberge también contactada (que fusionó en la misma división "aseo personal, higiene y limpieza"), dan un total de ventas de 2.295,78 millones de euros, lo que representa el 68% del total de ventas de este sector. A su vez, de las 22 empresas contactadas, 6 utilizan GpC y Lever Faberge también.

Nº	RANKING	VENTAS EN 2002 (millones de euros)	Nº	RANKING	VENTAS EN 2002 (millones de euros)
1	39	10,50	12	59	4,89
2	102	2,55	13	115	2,02
3	75	3,97	14	10	71,35
4	4	339,17	15	3	494,28
5	123	1,81	16	11	63
6	72	4	17	9	75,89
7	153	0,90	18	79	3,63
8	121	1,86	19	6	140,28
9	37	12,14	20	2	514,53
10	143	1,26	21	7 (*)	102,12
11	96	2,67	22	5	315,96
TOTAL DE VENTAS DE LAS EMPRESAS CONTACTADAS: 2.295,78 (incluye Ventas de Lever Faberge)					
TOTAL DE VENTAS DEL SECTOR: 3.374,04					

(*) Grupo AC Marca / El ranking parte de 2

Fuente: Alimarket, 2003

TABLA 10.2
Ranking y ventas de los fabricantes de
droguería-limpieza contactados

De las 178 empresas de perfumería-higiene, se contactaron 37 que incluyen a Lever Faberge, cuyas ventas por concepto de aseo personal e higiene ascienden a 153 millones de euros, como se ilustra en la Tabla 10.3 (las empresas no se identifican para respetar la confidencialidad). Las empresas contactadas arrojaron un total de ventas de 3.628,56 millones de euros, lo que representa el 72% del total de ventas del sector. A su vez, de las 37 empresas contactadas, 8 utilizan GpC.

Nº	RANKING	VENTAS EN 2002 (millones de euros)	Nº	RANKING	VENTAS EN 2002 (millones de euros)
1	7 (*)	153	20	68	7,93
2	10	95	21	109	3,15
3	53	13,50	22	18	45,91
4	167	0,50	23	8	142,88
5	6	165,23	24	5	177,92
6	31	30	25	12	88,64
7	160	0,85	26	13	82,30
8	100	3,86	27	14	72,20
9	26	34	28	15	71,68
10	37	21,29	29	16	70
11	38	20	30	20	45
12	101	3,85	31	126	2,20
13	152	1,19	32	2	755,65
14	157	1	33	11	44,50
15	24	36,20	34	17	45,91
16	19	45,90	35	69	7,90
17	1	924	36	3	245,40
18	36	22,64	37	9	140,54
19	82	6,84			
TOTAL DE VENTAS DE LAS EMPRESAS CONTACTADAS: 3.628,56					
TOTAL DE VENTAS DEL SECTOR: 5.010,03					

(*) Lever Faberge

Fuente: Alimarket, 2003

TABLA 10.3
Ranking y ventas de los fabricantes de
perfumería-higiene contactados

10.2.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO SOBRE FABRICANTES Y DETALLISTAS

La metodología empleada para realizar esta investigación, conjuntamente con las condiciones en que se llevó a cabo y los análisis correspondientes, se explicarán en los siguientes tres apartados.

10.2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN, MÉTODO E INSTRUMENTOS

Tipo de investigación: se realizó una investigación exploratoria para obtener ideas generales sobre GpC y los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) que utilizan. A continuación, se realizó una investigación descriptiva para obtener información más específica.

Los métodos de recogida de información empleados son los siguientes:

- Investigación exploratoria: entrevistas personales a expertos.
- Investigación descriptiva:
 - Encuestas por correo postal.
 - Encuestas por correo electrónico.
 - Encuestas telefónicas.

Para realizar la investigación descriptiva los dos instrumentos de recopilación de datos que se utilizaron fueron dirigidos, uno a los detallistas y otro a los fabricantes (ver cuestionarios en el Anexo), ambos son cuestionarios de carácter directo porque los entrevistados conocían perfectamente su objetivo de recaudar información para desarrollar una Tesis Doctoral sobre GpC y los DSS que se utilizan como apoyo para realizarla, y estructurados porque incluyen preguntas cerradas, y algunas preguntas abiertas, ofreciendo estas últimas libertad en las respuestas.

10.2.2.2 CONDICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de aplicación: se desarrolla entre el veintisiete de abril y el nueve de julio del 2004.

La selección de los entrevistados: se realizó dirigiendo en las empresas detallistas los cuestionarios a los empleados de Compras/Implantación/GpC, y en las empresas fabricantes a los empleados de Ventas/Marketing/Trade Marketing/GpC.

La investigación tiene limitaciones: en el caso de los detallistas, de los 100 cuestionarios se obtuvieron 25 cuestionarios cumplimentados. En el caso de los fabricantes, de los 350 cuestionarios se obtuvieron 59 cuestionarios cumplimentados.

Esta investigación estuvo marcada por una gran dificultad para lograr que las empresas rellenaran los cuestionarios, fundamentalmente causada por el exceso de trabajo de los empleados, lo que requirió en muchos casos un seguimiento reiterativo por teléfono para recordarles el envío del mismo.

A pesar de garantizarse un alto grado de confidencialidad, quedaron algunas preguntas de los cuestionarios sin responder e incluso una empresa líder del sector de droguería-limpieza manifestó que tenían como filosofía no prestar ningún tipo de colaboración, por lo que se puede intuir la gran dificultad en la recopilación de los datos.

10.2.2.3 ANÁLISIS

Para analizar los datos y convertirlos en información se utilizó el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 12, y se utilizaron métodos estadísticos del tipo univariados y bivariados: distribuciones de frecuencia con sus respectivos histogramas, estadísticos descriptivos, análisis de ji-cuadrado (para determinar la

independencia de dos variables nominales), análisis de varianza (Prueba de Levene) y análisis para comparar dos medias muestrales (Prueba T).

10.3 EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Se investigaron las empresas de investigación de mercados y las empresas de desarrollo y comercialización de softwares.

10.3.1 FUENTE DEL ESTUDIO SOBRE EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Se utilizó la información del directorio de empresas IPMARK (2001)⁵³, donde se recopilan empresas que ofrecen que ofrecen servicios de marketing.

El marco muestral seleccionado fue el directorio que corresponde a los institutos de investigación y softwares, encontrándose que cinco empresas ofrecen servicios de GpC: tres empresas de investigación de mercados, ACNielsen, Taylor Nelson Sofres (TNS) e Information Resources (IRI), y dos empresas de desarrollo y comercialización de softwares, Milenium y JDA (ver apartado 4.3 del capítulo IV).

10.3.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO SOBRE EMPRESAS QUE PROVEEN SERVICIOS DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

La metodología empleada para realizar esta investigación, conjuntamente con las condiciones en que se llevó a cabo y los análisis correspondientes, se explicarán en los siguientes tres apartados.

10.3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN, MÉTODO E INSTRUMENTO

Tipo de investigación: se realizó una investigación exploratoria en las empresas que conformaban el marco muestral para saber si ofrecían servicios de GpC y si utilizaban DSS, encontrándose las cinco empresas mencionadas en el apartado anterior.

A continuación, se volvió a realizar una investigación exploratoria pero esta vez en las empresas de interés, mediante consultas a sus páginas web, catálogos, CD´S y a los empleados que trabajaban en GpC, con la finalidad de obtener información general sobre cómo eran los servicios que prestaban y los DSS que cada una utilizaba.

Posteriormente, se realizó una investigación descriptiva en dichas empresas con la finalidad de obtener información más específica.

Los métodos de recogida de información empleados son los siguientes:

- Investigación exploratoria: entrevistas a expertos, personales y telefónicas.
- Investigación descriptiva: encuestas por correo electrónico.

Para realizar la investigación descriptiva el instrumento de recopilación de datos que se utilizó fue un cuestionario directo estructurado (ver cuestionario en el Anexo).

10.3.2.2 CONDICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de aplicación: comenzó en octubre del 2001 y terminó en diciembre del 2003.

La selección de los entrevistados: el criterio de selección de los empleados a entrevistar en las empresas fue el de que estuvieran involucrados en el servicio de GpC.

Las oficinas de los empleados contactados son:

ACNIELSEN: c/ Salvador de Madariaga # 1, Telfs. 913777200/913777252.

TNS: c/ Lagasca # 4, Telfs. 914329800/914329820.

IRI: c/ Princesa # 47, Telfs. 915488080.

MILENIUM: c/ Enrique Granados # 6, Complejo Empresarial IMCE, Pozuelo de Alarcón, Telf. 902500921

JDA: Edificio Niza, c/ Caleruega # 81, 4ª B, Telfs. 913836240 al 46.

Los cargos de los empleados contactados:

ACNIELSEN: dos Merchandising Services Consultor (una especialista del software de simulación Spaceman Profesional y la otra especialista en GpC).

TNS: Ejecutivo de Cuentas (especialista del software Catman Browser).

IRI: Consultor.

MILENIUM: Director (especialista en el software de simulación AT PRO) y con la especialista del software de simulación MSA.

JDA: Solution Manager.

La investigación tiene limitaciones: se recibieron los 5 cuestionarios cumplimentados, pero esta investigación fue marcada por una gran dificultad en el logro de una información integrada bajo el concepto de GpC, debido a que los productos ofrecidos por estas empresas para realizarla, son a su vez utilizados muchas veces de manera individual para satisfacer necesidades específicas de sus clientes (fabricantes y detallistas), que requieren, por ejemplo, solo gestionar surtido etc., implicando que asignen un empleado para cada una de las

herramientas informáticas que utilizan, que termina siendo un especialista en el manejo de la que le corresponde.

Otra de las dificultades encontradas, fue la poca familiaridad de parte de estos empleados especialistas en el manejo de los DSS de GpC, con los modelos en los que se basan, así como limitaciones en la capacidad de clasificar los que simulan y los que no.

A pesar de garantizarse un alto grado de confidencialidad, quedaron algunas preguntas del cuestionario sin responder, así como algunas respuestas muy escuetas a las preguntas planteadas, esto último quizás causado por el exceso de trabajo de los empleados de estas empresas.

Por otro lado, algunas de las páginas web de las empresas están obsoletas, y las que están actualizadas, emplean un vocabulario comercial que hace difícil definir el límite entre la intervención del DSS y el usuario, en los resultados arrojados por el primero.

Todo lo expuesto anteriormente hizo que esta investigación fuera lenta y extremadamente difícil, y es producto de todas las investigaciones individuales realizadas, unas más profundas que otras, en función fundamentalmente de la mayor o menor colaboración de los entrevistados y de un gran proceso de integración y deducción de nuestra parte.

10.3.2.3 ANÁLISIS

Para analizar los datos y convertirlos en información, al ser solo 5 cuestionarios no fue necesario utilizar ningún programa ni utilizar métodos estadísticos.

CAPÍTULO XI

CONTRASTACIÓN Y CORROBORACIÓN

DE HIPÓTESIS

11.1 CONTRASTACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Se procederá a contrastar las hipótesis básicas que permitirán corroborar las hipótesis teóricas, siguiendo el esquema metodológico de esta investigación planteado en el apartado 9.3 del capítulo IX.

Para contrastar las hipótesis básicas, se evaluaron previamente las respuestas a los respectivos cuestionarios de las 84 empresas contactadas: distribuidas entre 25 detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la “gran distribución generalista” y 59 fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene.

De esas 84 empresas, se seleccionaron las 27 empresas que aseguraron que utilizaban Gestión por Categorías (GpC): distribuidas entre 13 detallistas de productos de gran consumo y 14 fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene, y se analizaron las respuestas a sus respectivos cuestionarios.

Como soporte a estos análisis, se utilizaron las respuestas a sus respectivos cuestionarios de 5 empresas proveedoras de servicios de GpC: tres empresas de investigación de mercados (ACNielsen, TNS e IRI) y dos empresas de desarrollo y comercialización de softwares (Milenium y JDA).

Para realizar los análisis de los datos arrojados por los cuestionarios de las empresas fabricantes y detallistas se utilizó el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 12.

11.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS BÁSICAS Y CORROBORACIÓN DE SUS RESPECTIVAS HIPÓTESIS TEÓRICAS

El extenso número de hipótesis básicas que se contrastarán obliga a estructurarlas de manera que facilite su lectura en cuatro partes:

- Se presentan agrupadas en función de la hipótesis teórica que pretenden corroborar (ver apartado 9.2 del capítulo IX).
- Recordatorio de la formulación de la hipótesis básica.
- Comentarios.
- Resultados.

11.2.1 HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDAS A LA HIPÓTESIS TEÓRICA 1

A continuación se contrastarán en este apartado todas las hipótesis básicas generadas con el objetivo de corroborar la hipótesis teórica 1.

11.2.1.1 HIPÓTESIS BÁSICA 1A

Formulación de la Hipótesis Básica 1A:

La GpC incrementa las ventas de las empresas que la utilizan.

Comentarios sobre los detallistas:

En la tabla 11.1 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 10 respondieron a la pregunta de “obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de GpC”, manifestando todos que sí. Adicionalmente, 5 detallistas aseguraron que obtuvieron un incremento de ventas de la categoría en promedio del 12% con una desviación típica de 10,39, siendo interesante observar que las respuestas variaron desde 4% hasta 30% como se ilustra en la Tabla 11.2.

<i>Obtuvo el detallista los resultados esperados en la última experiencia de GpC</i>				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	Si	10	76,9	100,00
Perdidos	No respondieron	3	23,1	
Total		13	100,00	

TABLA 11.1

Obtuvo el detallista los resultados esperados

	Válidos	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Porcentaje de incremento de ventas en la categoría	5	4,00	30,00	12,00	10,39230

TABLA 11.2

Incremento de las ventas en la categoría según los detallistas

De los 25 detallistas contactados se descartaron 5 porque no utilizan GpC debido a las características propias de sus negocios: son tiendas de descuento, comercializan fundamentalmente sus marcas o no venden directamente al consumidor final.

Observándose que de los 20 detallistas contactados y considerados para el análisis, 13 detallistas ocupan los primeros 20 lugares en el ranking de ventas y 11 de ellos utilizan GpC como se ilustra en la Tabla 11.3. Demostrándose que las variables, lugar ocupado por los detallistas en el **“ranking de ventas”** y el hecho de que **“utilicen GpC”**, están relacionadas de manera estadísticamente significativa (son dependientes), porque para el estadístico exacto de Fisher, el valor de la significación exacta (bilateral) es igual a 0,022, es decir, menor de 0,05.

Ranking de ventas	Utilizan GpC	Recuento	Porcentaje
Entre los 20 primeros	Sí	11	84,62
	No	2	15,38
	Total	13	100
Los demás	Sí	2	28,57
	No	5	71,43
	Total	7	100
<i>Estadístico exacto de Fisher</i>		<i>Significación exacta bilateral: 0.022</i>	<i>Es significativa</i>

TABLA 11.3

Ranking de ventas frente a utilización de la GpC de los detallistas

Comentarios sobre los fabricantes:

En la tabla 11.4 se observa que, de los 14 fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que utilizan GpC, 13 respondieron a la pregunta de “obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de GpC”, manifestando todos que sí. También, 7 de los fabricantes aseguraron que obtuvieron un incremento de ventas de la categoría en promedio del 12,3% con una desviación típica de 5,31, siendo interesante observar que las respuestas variaron desde 8% hasta 22%, y 8 de los fabricantes aseguraron que obtuvieron un incremento de ventas de su marca principal del 13,4% con una desviación típica del 7,2%, en un rango comprendido entre el 7% y el 30%.

<i>Obtuvo el fabricante los resultados esperados en la última experiencia de GpC</i>				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	Si	13	92,9	100,00
Péridos	No respondieron	1	7,1	
Total		14	100,00	

TABLA 11.4

Obtuvo el fabricante los resultados esperados

	Válidos	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Porcentaje de incremento de ventas en la categoría	7	8,00	22,00	12,2857	5,31395
Porcentaje de incremento de ventas en la marca principal	8	7,00	30,00	13,3750	7,19002

TABLA 11.5

Incremento de las ventas en la categoría y en la marca según los fabricantes

De los 59 fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene contactados se observó que 23 fabricantes ocupan los primeros 15 lugares en el ranking de ventas y 12 de ellos utilizan GpC como se ilustra en la Tabla 11.6. Demostrándose que las variables, lugar ocupado por los fabricantes en el **“ranking de ventas”** y el hecho de que **“utilicen GpC”**, están relacionadas de manera estadísticamente significativa (son dependientes), porque para el chi-cuadrado de Pearson, el valor de la significancia asintótica bilateral es 0.00, es decir, menor de 0,05.

Ranking de ventas	Utilizan GpC	Recuento	Porcentaje
Entre los 15 primeros	Sí	12	52,2
	No	11	47,8
	Total	23	100
Los demás	Sí	2	5,6
	No	34	94,4
	Total	36	100
<i>Chi-cuadrado de Pearson</i>		<i>Significación asintótica bilateral: 0.00 Es significativa</i>	

TABLA 11.6

Ranking de ventas frente a utilización de la GpC de los fabricantes

En conclusión, la mayor parte de los fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene, así como los detallistas generaron más ventas con la GpC. Adicionalmente, se observa que el proceso de la GpC ha sido adoptado por las empresas líderes, porque la mayoría de las empresas detallistas y fabricantes que la utilizan ocupan los primeros lugares en el ranking de ventas, y además se obtuvo que las variables **“utilización de GpC”** y **“lugar ocupado en el ranking de ventas”** están relacionadas de manera estadísticamente significativa. Todos estos resultados nos conducen a afirmar que ha quedado contrastada la hipótesis básica 1A.

Resultado: Se cumple la Hipótesis básica 1A.

11.2.1.2 HIPÓTESIS BÁSICA 1B

Formulación de la Hipótesis Básica 1B:

Las empresas involucradas realizan un “proceso de desarrollo” del negocio a través del cual gestionan cada categoría como unidad de negocio individual.

Comentarios sobre los detallistas y fabricantes:

Todas las empresas fabricantes y detallistas indicaron las principales categorías que gestionan de manera individual, observándose en las Tabla 11.7 y 11.8 que los detallistas aseguran que la categoría más gestionada corresponde a los “detergentes de ropa” (92,3%) y, en segundo lugar, “suavizantes de ropa” (69,2%), mientras que los fabricantes le dan el primer lugar a la categoría “cuerpo” (64,3%), ubicando a los “detergentes de ropa” y a “cosmética facial” (35,7%) en segundo lugar.

Es importante aclarar, que los detallistas y fabricantes no necesariamente deben coincidir con respecto a la categoría más gestionada, porque puede suceder que, por ejemplo, casi todos los detallistas gestionan la categoría “detergentes de ropa”, pero entre los fabricantes no todos fabrican “detergentes de ropa”. También hay que recordar que, dependiendo del detallista, las categorías pueden ser definidas de diversas maneras (ver apartado 5.3.1 del capítulo V), es decir, un detallista puede gestionar de manera individual varias categorías dentro de la categoría “cuerpo”: la categoría “gel”, la categoría “lociones”, la categoría “desodorantes”, etc., pero, para no elaborar un listado muy grande e inmanejable de categorías, se asociaron las categorías bajo el nombre de la más amplia.

Categoría gestionada	Recuento	Porcentaje
Detergentes de ropa	12	92,3
Lejías	4	30,8
Limpiadores de hogar	7	53,8
Suavizantes de ropa	9	69,2
Lavavajillas	6	46,2
Insecticidas	2	15,4
Ambientadores	4	30,8
Desechables	2	15,4
Calzado	1	7,7
Cuerpo	7	53,8
Celulosa Hogar	4	30,8
Capilar	7	53,8
Pañales	5	38,5
Protección Femenina	2	15,4
Higiene Bucal	4	30,8
Colonias	2	15,4
Cosmética Facial	2	15,4
Afeitado	2	15,4
Cosmética Decorativa	1	7,7

TABLA 11.7
Categorías gestionadas por los detallistas

Categoría gestionada	Recuento	Porcentaje
Detergentes de ropa	5	35,7
Lejías	2	14,3
Limpiadores de hogar	4	28,6
Suavizantes de ropa	4	28,6
Lavavajillas	3	21,4
Insecticidas	2	14,3
Ambientadores	3	21,4
Cosmética Facial	5	35,7
Capilar	4	28,6
Afeitado	2	14,3
Colonias	1	7,1
Parafarmacia	3	21,4
Bronceadores	1	7,1
Cuerpo	9	64,3
Universo Perfumería	1	7,1
Aditivos de Lavado	2	14,3
Limpia-Calzados	1	7,1
Cosmética Decorativa	1	7,1
Higiene Bucal	3	21,4

TABLA11.8

Categorías gestionadas por los fabricantes

Comentarios sobre las empresas proveedoras de servicios en GpC:

Por otro lado, y como soporte a estas respuestas de los fabricantes y detallistas, las empresas de investigación de mercados y las empresas de desarrollo y comercialización de softwares confirmaron que la GpC gestiona a las categorías de productos como unidades individuales de negocio.

En conclusión, tanto los detallistas como los fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene gestionan el negocio, gestionando las categorías de productos de manera individual, siendo prioritariamente seleccionadas con esta finalidad, las categorías de “detergentes de ropa”, “suavizantes de ropa”, “cuerpo” y “cosmética facial”, lo que nos permite dar por contrastada la hipótesis básica 1B.

Resultado: La hipótesis básica 1B se cumple.

11.2.1.3 HIPÓTESIS BÁSICA 1C

Formulación de la hipótesis básica 1C:

El proceso de GpC se desglosa en etapas o tareas.

Comentarios sobre los detallistas y fabricantes:

En las tablas 11.9 y 11.10 se observan las etapas para realizar GpC que identifican, y en las que participan, los detallistas y fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene. De los 13 detallistas que utilizan GpC todos manifestaron que participan en todas las etapas excepto un detallista (92,3%). De los 14 fabricantes, 9 participan en todas las etapas (64,3%).

		Número	%
Participa en la etapa de	definir y segmentar la Categoría	13	100,00
	determinar el rol de la Categoría	13	100,00
	evaluar la Categoría	12	92,31
	plantear los objetivos a lograr en la Categoría	13	100,00
	determinar las estrategias de la Categoría	12	92,31
	determinar las tácticas de la Categoría	13	100,00
	implantar el plan de la Categoría	13	100,00
	revisar los resultados, compararlos con los objetivos y realizar ajustes	13	100,00

TABLA 11.9

Etapas de la GpC en las que participan los detallistas

		Número	%
Participa en la etapa de	definir y segmentar la Categoría	14	100,00
	determinar el rol de la Categoría	11	78,57
	evaluar la Categoría	13	92,86
	plantear los objetivos a lograr en la Categoría	11	78,57
	determinar las estrategias de la Categoría	11	78,57
	determinar las tácticas de la Categoría	11	78,57
	implantar el plan de la Categoría	12	85,71
	revisar los resultados, compararlos con los objetivos y realizar ajustes	14	100,00

TABLA 11.10

Etapas de la GpC en las que participan los fabricantes

Comentarios sobre las empresas proveedoras de servicios en GpC:

Por otro lado, y como soporte a las respuestas de las empresas fabricantes y detallistas, las empresas proveedoras de servicios de GpC aseguran que el proceso se desarrolla en las ocho etapas mencionadas.

Las empresas de investigación de mercados manifestaron que se involucran en todas las etapas excepto en la implantación:

- Definir y segmentar la categoría.
- Determinar el rol de la categoría.
- Evaluar la categoría.
- Plantear los objetivos a lograr en la categoría.
- Determinar las estrategias de la categoría.
- Determinar las tácticas de la categoría.
- Revisar los resultados, compararlos con los objetivos y realizar los ajustes.

Mientras que la empresa de comercialización y desarrollo de softwares afirmaron que participan en la etapa de determinar las tácticas de la categoría y en la etapa de revisar los resultados, compararlos con los objetivos y realizar los ajustes, lo que es explicable, porque este tipo de empresas fundamentalmente se dedican a proveer los softwares que facilitan la toma de decisiones y que se utilizan prioritariamente en la etapa de la GpC correspondiente a las tácticas.

En conclusión, la casi totalidad de los detallistas y la mayoría de las empresas fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene, identificaron y manifestaron que participan en todas las etapas del proceso de desarrollo del modelo de GpC.

Esto fue soportado por las empresas proveedoras de servicios de GpC que identificaron las mismas etapas, lo que permite asegurar que la hipótesis básica 1C ha quedado contrastada.

Resultados: Se cumple la hipótesis básica 1C.

11.2.1.4 HIPÓTESIS BÁSICA 1D

Formulación de la hipótesis básica 1D:

En la GpC se utiliza y maneja tecnología informática para desarrollar las etapas, lo que disminuye el tiempo y mejora la ejecución de las mismas.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.11 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, todos utilizan softwares, y que la mayoría los utilizan con los objetivos de obtener información y tomar decisiones (76,9%).

	Frecuencia	Porcentaje
Para obtener información y para tomar decisiones	10	76,9
Solo para obtener información	1	7,7
Solo para tomar decisiones	2	15,4
Total	13	100,0

TABLA 11.11

Objetivo de los software que utilizan en GpC los detallistas

En la tabla 11.12 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 11 utilizan y manejan los softwares de información, 5 utilizan y manejan los softwares de surtido, 12 manifestaron que utilizan los softwares de espacio y todos aseguraron

que los manejan, y de los 8 que utilizan los softwares de ubicación en tienda todos también los manejan.

		Utiliza	Utiliza %	Maneja	Maneja %
Utilizan y Manejan directamente los software de	Información	11	84,62	11	84,62
	Surtido	5	38,46	5	38,46
	Espacio	12	92,31	12	92,31
	Ubicación física en la tienda	8	61,54	8	61,54

TABLA 11.12

Tipos de softwares que utilizan y manejan los detallistas

Adicionalmente, en la Tabla 11.13 se aprecia que los softwares de información que más utilizan son el interno de la empresa seguido por el Oracle Sales Analyser (OSA) y por último el Nitro de ACNielsen, para gestionar el surtido el software interno de la empresa, en cuanto a software de espacio el más utilizado es el Spaceman Professional de ACNielsen seguido por el software Apollo Profesional de IRI, y en cuanto a software de ubicación en la tienda destaca el Spaceman Store Designer de ACNielsen frente al Floor Planning de JDA y el Apollo Store Designer de IRI.

		Número	Porcentaje
Utiliza el software de información	Oracle Sales Analyser (OSA)	4	30,77
	Nitro de ACNielsen	2	15,38
	interno de la empresa	6	46,15
Utiliza el software de surtido	interno de la empresa	5	38,46
Utiliza el software de espacio	Spaceman Professional de ACNielsen	9	69,23
	Space Planning by Intactix de JDA	1	7,69
	Apollo Profesional de IRI	2	15,38
	interno de la empresa	1	7,69
Utiliza el software de ubicación	Spaceman Store Designer de ACNielsen	5	38,46
	Floor Planning de JDA	1	7,69
	Apollo Total Store de IRI	1	7,69
	interno de la empresa	1	7,69

TABLA 11.13

Softwares que utilizan en GpC los detallistas

Por otro lado, en la Tabla 11.14 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, solo 3 detallistas compran los resultados a las empresas de investigación de mercados arrojados por "los programas de modelización" que gestionan precios, promociones y publicidad.

Los detallistas contratan a las empresas de investigación de mercados los resultados que arrojan los programas de modelización sobre precios, promociones y publicidad		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	10	76,9
	Sí	3	23,1
	Total	13	100,0

TABLA 11.14

Contratación de resultados de los programas de modelización por parte del detallista

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.15 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, todos utilizan softwares, y la mayoría los utilizan con los objetivos de obtener información y tomar decisiones (85,7%).

	Frecuencia	Porcentaje
Para obtener información y para tomar decisiones	12	85,7
Solo para obtener información	1	7,1
Solo para tomar decisiones	1	7,1
Total	14	100,0

TABLA 11.15

Objetivo de los softwares que utilizan en GpC los fabricantes

En la tabla 11.16 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 12 utilizan y también manejan los softwares de información, 8 utilizan y también manejan los software de surtido; de los 12 que utilizan los software de espacio, solo 10 los manejan recurriendo los que no lo hacen a las empresas proveedoras de servicios de GpC ilustradas en la Tabla 11.17, y dos utilizan y también manejan los de ubicación en tienda.

		Utiliza	Utiliza %	Maneja	Maneja %
Utilizan y Manejan directamente los software de	Información	12	85,71	12	85,71
	Surtido	8	57,14	8	57,14
	Espacio	12	85,71	10	71,43
	Ubicación física en la tienda	2	14,29	2	14,29

TABLA 11.16

Tipos de softwares que utilizan y manejan los fabricantes

		Número	Porcentaje
El software de espacio lo maneja	ACNielsen	1	7,14
	IDC Studio	2	14,29

TABLA 11.17

Empresas que manejan los softwares de los fabricantes

Adicionalmente, en la Tabla 11.18 se aprecia que el software de información más utilizado es el Nitro de ACNielsen, para gestionar el surtido el software interno de la empresa, como software de espacio el Spaceman Profesional ACNielsen y el Apollo Profesional de IRI, y como software de ubicación en la tienda apenas dos fabricantes los utilizan, uno el Spaceman Store Designer de ACNielsen y el otro el Apollo Total Store de IRI.

		N°	%
Utiliza el software de información	Nite de ACNielsen	3	21,43
	Oracle Sales Analyser (OSA)	4	28,57
	Catman de TNS	3	21,43
	SAP	1	7,14
	Nitro de ACNielsen	5	35,71
Utiliza el software de surtido	interno de la empresa	4	28,57
	interno de la empresa	4	28,57
	Apollo Market Profiler de IRI	2	14,29
	AT PRO de Milenium	1	7,14
	Efficient Item Assortment de JDA	1	7,14
Utiliza el software de espacio	Apollo Professional de IRI	4	28,57
	Intercep (hoy Space Planning by Intactix de JDA)	1	7,14
	MSA de Milenium	1	7,14
	Spaceman Professional de ACNielsen	4	28,57
	Space Planning by Intactix de JDA	2	14,29
Utiliza el software de ubicación	Smart de IDC Studio	2	14,29
	Apollo Total Store de IRI	1	7,14
	Spaceman Store Designer de ACNielsen	1	7,14

TABLA 11.18

Softwares que utilizan en GpC los fabricantes

Por otro lado, en la Tabla 11.19 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 9 fabricantes compran los resultados a las empresas de investigación de mercados arrojados por “los programas de modelización” que gestionan precios, promociones y publicidad.

Los fabricantes contratan a las empresas de investigación de mercados los resultados que arrojan los programas de modelización sobre precios, promociones y publicidad				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	4	28,6	30,8
	Sí	9	64,3	69,2
Perdidos	No respondieron	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	

TABLA 11.19

Contratación de resultados de los programas de modelización por parte de los fabricantes

Comentarios sobre la relación entre variables detallista/fabricante:

De cara a poder observar las coincidencias de los fabricantes y detallistas respecto al manejo de los softwares consideramos realizar una serie de análisis de dependencia (ver tablas en el Anexo).

Con respecto a la variable **“manejo del software de ubicación física en tienda”**, se observó que al ser, para el estadístico exacto de Fisher, el valor de la significación exacta (bilateral) igual a 0,018, es decir, menor de 0,05, estas variables están relacionadas de manera estadísticamente significativa (son dependientes). Con respecto a la variable **“utilizan el software de espacio Spaceman Professional”**, se observó que al ser, para el chi-cuadrado de Pearson, el valor de la significación asintótica (bilateral) igual a 0,035, es decir, menor de 0,05, estas variables están relacionadas de manera estadísticamente significativa (son dependientes). Con respecto a la variable **“contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad”**, se observó que al ser, para el chi-cuadrado de Pearson, el valor de la significación asintótica (bilateral) igual a 0,018, es decir, menor de 0,05, estas variables están relacionadas de manera estadísticamente significativa (son dependientes).

Comentarios sobre las empresas proveedoras de servicios en GpC:

Estas empresas indicaron, en sus respectivos cuestionarios, “algunas” de las herramientas informáticas que utilizan y/o comercializan para GpC, pero decidimos complementarla, al ser esta información sumamente importante porque agrupa “todas” las herramientas utilizadas en el mercado para GpC. Este hecho es debido a que incluyen, las manejadas por las empresas fabricantes y detallistas y las de uso exclusivo de las empresas de investigación de mercados, a las que solo pueden acceder las empresas fabricantes y detallistas que utilizan GpC comprando los resultados que arrojan. La información fue complementada con una investigación adicional que realizamos a las empresas proveedoras de servicios de GpC, a través de sus páginas web, catálogos, CD´S, entrevistas personales y telefónicas a los empleados (ver apartado 7.3 del capítulo VII).

Por otro lado, IRI asegura que los softwares para obtener información son necesarios a lo largo de todas las etapas del proceso de desarrollo de la GpC, recomendando TNS el uso del Catman fundamentalmente en la etapa correspondiente a la evaluación de la categoría, mientras que los softwares para

tomar decisiones: surtido, espacio, etc. se utilizan prioritariamente para desarrollar la etapa denominada tácticas de la categoría (ver Figura 5.3 del capítulo V).

En conclusión, los detallistas y fabricantes en su gran mayoría utilizan y manejan softwares para GpC, por lo que es evidente, que al utilizarlos disminuyen el tiempo de ejecución del trabajo y al manejarlos reflejan que disponen de conocimientos que se traducirán en que el trabajo se ejecute mejor. Por otro lado, todos estos softwares son ofrecidos por las empresas proveedoras de servicios de GpC, pero las empresas de investigación de mercados, además utilizan los “programas de modelización”. También se obtuvo, que existen relaciones de dependencia entre la variables **“manejo del software de ubicación en la tienda”** del detallista y del fabricante respectivamente. Resultados similares arrojaron las variables **“utilizan el software de espacio Spaceman Profesional”** y **“contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad”**. Apoyándonos en las reflexiones expuestas, damos por contrastada la hipótesis 1D.

Resultado: Se cumple la hipótesis básica 1D.

11.2.1.5 CORROBORACIÓN DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA 1

Como se han contrastado todas las hipótesis básicas correspondientes a la hipótesis teórica 1, podemos afirmar que la hipótesis teórica 1 fue corroborada:

Hipótesis Teórica 1:

La GpC mejora la eficiencia y la eficacia en el trabajo, lo que incide en aumentar la productividad que se ofrece en el punto de venta a los consumidores, porque plantea un “proceso de desarrollo” que considera la división del trabajo, el diseño de las tareas, la tecnología y la capacitación para utilizar la manera más rápida y mejor de realizarlas.

11.2.2 HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDA A LA HIPÓTESIS TEÓRICA 2

A continuación se contrastarán en este apartado todas las hipótesis básicas generadas con el objetivo de corroborar la hipótesis teórica 2.

11.2.2.1 HIPÓTESIS BÁSICA 2A

Formulación de la hipótesis básica 2A:

En el proceso de toma de decisiones de la GpC intervienen equipos conformados por especialistas de distintas disciplinas.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.20 se observa que los detallistas que utilizan GpC señalan que los fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene con los que más han trabajado son Henkel (69,23%) y Procter & Gamble (61,54). También, en la Tabla 11.21, se ilustra que consideran que la empresa de investigación de mercados que más ha participado en estos proyectos de GpC es ACNielsen (46,15%).

		Número	Porcentaje
Ha trabajado con el Fabricante	Henkel	9	69,23
	Procter & Gamble	8	61,54
	Reckitt Benckiser	4	30,77
	L'Oréal	3	23,08
	Johnson Wax	2	15,38
	Unilever	5	38,46
	Johnson & Johnson	3	23,08
	Puig	2	15,38
	Sara Lee	2	15,38

TABLA 11.20

Fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene que han trabajado con los detallistas

		Número	Porcentaje
Empresa de investigación que ha participado en la GpC	ACNielsen	6	46,15
	IRI	2	15,38

TABLA 11.21

Empresas de investigación que han participado en la gestión de categorías de droguería-limpieza y perfumería-higiene con los detallistas

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.22 se observa que los fabricantes que utilizan GpC señalan que los detallistas con los que más han trabajado ha sido Carrefour (35,71%) y Ahold (28,57), y en la Tabla 11.23 que mayoritariamente han trabajado con los formatos de comercio detallista del tipo hipermercados y supermercados. También, en la Tabla 11.24, se ilustra que consideran que la empresa de investigación de mercados que más ha participado en sus proyectos de GpC es ACNielsen (21,43%).

		Número	Porcentaje
Ha trabajado con el Detallista	Eroski	2	14,29
	Caprabo	3	21,43
	Carrefour	5	35,71
	Condis	3	21,43
	Ahold	4	28,57
	Miquel Alimentacio Group	2	14,29
	AlCampo	2	14,29
	Champion (Carrefour)	2	14,29
	El Árbol	1	7,14
	Dapargel	1	7,14
	Marionaud	1	7,14
	Recio	1	7,14
	Bodybell	1	7,14
	Mercadona	1	7,14

TABLA 11.22

Detallistas que han trabajado con los fabricantes

		Número	Porcentaje
Ha trabajado con	Hipermercados	6	42,86
	Supermercados	6	42,86
	Tiendas especializadas	1	7,14

TABLA 11.23

Formatos de comercio del detallista con los que han trabajado los fabricantes

		Número	Porcentaje
Empresa de investigación que ha participado en la Gestión por Categorías	ACNielsen	3	21,43
	IRI	1	7,14
	TNS	1	7,14
	Metra Seis	1	7,14
	Ideas	1	7,14

TABLA 11.24

Empresas de investigación que han participado en la GpC con los fabricantes

Comentarios sobre las empresas proveedoras de servicios en GpC:

Como soporte a las respuestas de los fabricantes y detallistas, estas empresas aseguraron que la GpC es un proceso de colaboración entre los fabricantes y los detallistas. Las empresas de investigación de mercados afirmaron que ellas también participan como proveedoras de información, prestando servicios de consultoría, realizando estudios específicos, ofreciendo formación y como proveedores de software, mientras que las empresas de desarrollo y comercialización de softwares participan prioritariamente como proveedoras de softwares y dando la formación necesaria para manejarlos.

Las empresas proveedoras de servicios de GpC, también manifestaron que sus principales clientes entre los detallistas y fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene son los ilustrados en la Tabla 11.25.

Empresas	Clientes: detallistas y fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene
ACNielsen	Fabricantes de productos de gran consumo; Carrefour, Mercadona, Caprabo, Alcampo, Eroski
IRI	Fabricantes de productos de gran consumo
TNS	Fabricantes de productos de gran consumo y en menor grado los detallistas
Milenium	Fabricantes: LÓreal, etc. Detallistas: Condis, las tiendas de conveniencia de Repsol y Cepsa-Promimer, etc.
JDA	Procter & Gamble, Johnson & Johnson; AHold, Alcampo, etc.

TABLA 11.25

Empresas detallistas y fabricantes clientes de las empresas proveedoras de servicios de GpC

En conclusión, efectivamente la GpC se realiza en equipos conformados por los fabricantes, los detallistas y las empresas proveedoras de servicios de GpC, asegurando las empresas de investigación de mercados que sus principales clientes son los fabricantes de productos de gran consumo. De todos estos tipos de empresas, las que en más proyectos de GpC han participado son: Henkel, Carrefour Procter & Gamble, Ahold y ACNielsen. Por lo que, sobre la base de estas afirmaciones, podemos dar como contrastada a la hipótesis básica 2A.

Resultado: se cumple la hipótesis básica 2A.

11.2.2.2 HIPÓTESIS BÁSICA 2B

Formulación de la hipótesis 2B:

El proceso de GpC utiliza recursos tecnológicos, como los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS), basados en modelos que permiten realizar simulaciones.

Antes de pasar a realizar los comentarios sobre las empresas, es conveniente recordar lo que es un DSS, por lo que sugerimos repasar las características de los mismos en el apartado 6.2 del capítulo VI y su funcionamiento en el apartado 7.4 del capítulo VII.

Comentarios sobre los detallistas y los fabricantes:

Las herramientas informáticas que se utilizan en GpC expuestas en el apartado 7.3 del capítulo VII, incluyen los softwares manejados por los fabricantes y detallistas para tomar decisiones o DSS, basados en modelos, que permiten realizar simulaciones (ver Tabla 7.1 del capítulo VII). Estos DSS manejados por las empresas fabricantes y detallistas son: DSS o software de surtido, DSS o software de espacio en el lineal y DSS o software de ubicación física en la tienda.

Lamentablemente, las empresas fabricantes y detallistas no suministraron información sobre los modelos en los que están basados porque no los conocen, esto último fue detectado en la investigación exploratoria previa que se realizó a este tipo de empresas, por lo que cuando se llevó a cabo la investigación descriptiva se decidió no realizar esta pregunta.

Sin embargo, nosotros hicimos una recopilación entre la información suministrada por los cuestionarios de las empresas proveedoras de servicios de GpC, de sus páginas web, catálogos y entrevistas a expertos personales y telefónicas, mediante lo cual logramos sacar algunas conclusiones con la finalidad de identificar los modelos en los que se basan los DSS que comercializan, y que por tanto, manejan los fabricantes y detallistas en función de sus objetivos, y que se exponen a continuación en la Tabla 11.26.

DSS	Variables de entrada	Modelos	Variables de salida
Software de Surtido	Datos de productos: identificativos como código EAN, atributos, etc. y de comportamiento como cuotas de mercado, ventas en la tienda del detallista en unidades y en valor, etc.	Modelo de análisis multivariable y análisis económicos	Surtido adecuado y resultados económicos
Software de Espacio en el lineal	-Datos de productos: identificativos como código EAN, etc. y de comportamiento como ventas en unidades, ventas en valor, precio de venta, coste unitario, etc. -Dimensiones del lineal -Datos específicos de la tienda: aperturas, demanda, reposición, etc.	Modelo de inventario (reposición lineal semana tienda) y análisis económicos	Planograma y resultados económicos
Software de Ubicación Física en tienda	Planogramas arrojados por los DSS de espacio.	Diseño gráfico de la tienda en tres dimensiones y análisis económicos	Planos de la tienda y representación virtual con departamentos, secciones, pasillos y lineales de las categorías, así como los resultados económicos

TABLA 11.26

Modelos de los DSS que manejan las empresas fabricantes y detallistas

Sin embargo, sobre el uso y confianza de los DSS que manejan, los detallistas y los fabricantes sí dieron sus opiniones, siendo el valor arrojado por la media para cada DSS los que se ilustran en las Tablas 11.27 y 11.28 (se consideró una escala del 1 al 7, siendo 1 la valoración más baja y 7 la más alta como se muestra en el cuestionario diseñado para estas empresas en el Anexo).

DSS	Uso (1 a 7)	Confianza (1 a 7)
Software de surtido interno de la empresa	5,00	5,33
Software de espacio Space Planning by Intactix de JDA	6,00	4,00
Software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen	4,88	5,75
Software de espacio Apollo Professional de IRI	4,00	6,00
Software de ubicación física en tienda Spaceman Store Designner de ACNielsen	5,40	6,00
Software de ubicación física en tienda Floor Planning de JDA	6,00	4,00
Software de ubicación física en tienda Apollo Total Store de IRI	4,00	6,00

TABLA 11.27

Uso y confianza de los DSS según los detallistas

DSS	Uso (1 a 7)	Confianza (1 a 7)
Software de surtido interno de la empresa	6,00	6,00
Software de surtido AT PRO de Milenium	5,00	6,00
Software de surtido Apollo Market Profiler de IRI	5,50	5,50
Software de surtido Efficient Item Assortment de JDA	5,00	7,00
Software de espacio Space Planning by Intactix de JDA	5,00	6,50
Software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen	4,00	5,33
Software de espacio Apollo Professional de IRI	5,00	5,75
Software de espacio MSA de Milenium	7,00	6,00
Software de espacio Intercep (versión antigua del Space Planning by Intactix de JDA)	6,00	7,00

TABLA 11.28

Uso y confianza de los DSS según los fabricantes

Observándose, que los DSS no presentan dificultades en su uso y que sus resultados son percibidos con bastante confianza por los fabricantes y detallistas, porque los valores de las medias para cada software oscilan entre 4 (posición neutra) y 7 (máxima valoración en facilidad de uso y en ofrecer confianza).

Adicionalmente, con la finalidad de determinar si las diferencias observadas, entre las medias generadas a partir de las "opiniones de los detallistas sobre el uso y confianza", y las medias generadas a partir de las "opiniones de los fabricantes sobre el uso y confianza", para cada uno de los DSS, eran debidas al azar, trató de realizarse la prueba T, pero el escaso número de respuestas influyó en los resultados arrojados fueran descartados por no ser estadísticamente fiables.

Comentarios sobre las empresas proveedoras de servicios de GpC:

Las herramientas informáticas que se utilizan en GpC expuestas en el apartado 7.3 del capítulo VII, además de incluir los DSS o softwares para tomar decisiones basados en modelos manejados por las empresas fabricantes y detallistas, y por supuesto, por las empresas proveedoras de servicios de GpC, comprenden también los DSS o "programas de modelización" basados en modelos de uso exclusivo de las empresas de investigación de mercados, debido a que requieren de expertos para su manejo, y a los que solo pueden acceder las empresas fabricantes y detallistas comprando sus resultados que son sumamente costosos (ver Tabla 7.1 del capítulo VII).

Las respuestas de las empresas proveedoras de servicios de GpC sobre los modelos en los que se basan los DSS fueron bastante escuetas, debido a que la mayoría vienen ya diseñados desde sus centrales principales y se limitan a manejarlos, sin embargo, sirvieron para determinar los modelos de los DSS manejados por los fabricantes y detallistas ilustrados en la Tabla 11.26.

Las empresas proveedoras de servicios de GpC además de adjudicarse la propiedad intelectual de los DSS que ofrecen, también dieron sus opiniones sobre el uso de los DSS que utilizan y/o comercializan que se muestran en la Tabla 11.29 (correspondiendo 1 a extremadamente difícil de usar y extrema desconfianza, y 7 a extremadamente fácil de usar y extrema confianza, como se muestra en el cuestionario diseñado para estas empresas en el Anexo).

Empresas	Uso (1 a 7)	Confianza (1 a 7)
ACNielsen	Software Spaceman: 5	Software Spaceman: 7
	Programas de modelización: 2	Programas de modelización: 7
IRI	Software Apollo: 6	Software Apollo: 7
TNS	Software de surtido Assorment Optimiser Browser: 5	Software de surtido Assorment Optimizer Browser: 6
Milenium	Software de surtido AT PRO: 7	Software de surtido AT PRO: 6
	Software de espacio MSA: 6	Software despacio MSA: 6
JDA	Software de promociones EPM: 2	Software de promociones EPM: 3
	Todos los softwares: 7	Todos los softwares: 7

TABLA 11.29

Uso y confianza de los DSS según las empresas proveedoras de servicios

Observándose, que sobre los DSS o softwares aseguran que no presentan dificultades y que sus resultados ofrecen confianza, porque todas las respuestas asignaron valores para evaluar el uso entre cinco (fácil de usar) y 7 (extremadamente fácil de usar), y para evaluar la confianza entre 6 (mucho confianza) y 7 (extremada confianza), excepto el software de promociones EPM propiedad de la empresa Milenium, que asegura que todavía no lo comercializa debido a que es muy difícil de usar y a que ofrece desconfianza.

Sobre los DSS o “programas de modelización” la valoración en cuanto al uso fue de 2 (muy difícil de usar) y, sobre la confianza, de 7 (extremada confianza).

Comentarios sobre el proceso de simulación de los DSS:

Adicionalmente, se logró la licencia del manejo de un DSS o software de espacio que es la herramienta por excelencia utilizada en GpC, con la finalidad de observar como estos DSS basados en modelos permiten realizar simulaciones. Al ser muy similares todos los DSS de espacio que se utilizan en el mercado, el comercializado por la empresa de desarrollo y comercialización de softwares Milenium denominado MSA al que pudimos acceder, es representativo de todos los softwares que facilitan la gestión del espacio del lineal de la categoría, por lo que se procedió a su estudio detallado con la finalidad de observar como permite simular.

Sobre la base de los valores asignados a las variables exógenas o de decisión del modelo de inventario: aperturas, demanda, reposición, nivel de satisfacción del consumidor, etc. que se ilustran en la Ventana H del apartado 7.5.2 de capítulo VII, se predice el stock objetivo u stock mínimo adecuado para cada referencia (variable endógena), con sus correspondientes resultados económicos como se ilustra en la Ventana K del apartado 7.5.2 del capítulo VII, realizando el software los ajustes automáticamente. A continuación, el usuario realiza manualmente la implantación del lineal en función del “árbol de decisión de compra del consumidor” que define las subcategorías, segmentos, etc., para obtener finalmente el planograma adecuado a implantar en tienda.

También el usuario puede realizar predicciones alternativas o simulaciones alternativas al variar los valores asignados a las variables exógenas o de decisión, para las cuales se generan distintas predicciones del stock objetivo u stock mínimo adecuado con sus correspondientes resultados económicos, lo que le sirve de referencia al usuario para decidir, por ejemplo, cuáles son los días de reposición que convienen en la tienda en función de las condiciones específicas de cada establecimiento del detallista, etc.

Para apreciar mejor como este DSS de espacio basado en el modelo de inventario permite realizar simulaciones, se presenta un caso práctico de aplicación de este DSS, con el objetivo de gestionar el espacio del lineal de la categoría cervezas en la tienda de un hipotético detallistas, en el apartado 7.5.2 del capítulo VII.

En conclusión, entre los recursos tecnológicos que utiliza la GpC se encuentran los DSS o softwares que utilizan y/o manejan los fabricantes y los detallistas, y los DSS o “programas de modelización” de uso exclusivo de las empresas de investigación de mercados, ambos, basados en modelos y permitiendo simular.

Los DSS o softwares de surtido están basados en modelos estadísticos multivariados, los DSS o softwares de espacio están basados en modelos estadísticos de inventario, y los DSS o software de ubicación en la tienda utilizan un programa de diseño gráfico que facilita la distribución de las categorías en las tiendas. Todos tienen en común, como variables de entrada, los datos de los

productos a nivel del código EAN, arrojando como variables de salida respectivamente el surtido adecuado, el planograma, así como los planos de las tiendas con los lineales de las categorías, e informando sobre los resultados económicos correspondientes. Por tanto, podemos afirmar que la hipótesis básica 2B ha quedado contrastada.

Resultado: se cumple la hipótesis básica 2B.

11.2.2.3 HIPÓTESIS BÁSICA 2C

Formulación de la hipótesis 2C:

Los distintos especialistas que intervienen en la GpC perciben que los DSS facilitan la toma de decisiones.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.30 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 12 consideran que los softwares facilitan la toma de decisiones.

Los softwares facilitan la toma de decisiones según los detallistas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	1	7,7
	Sí	12	92,3
	Total	13	100,0

TABLA 11.30

Los softwares facilitan las decisiones según los detallistas

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.31 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 13 respondieron a la pregunta de si los software facilitan la toma de decisiones, respondiendo todos afirmativamente.

Los softwares facilitan la toma de decisiones según los fabricantes		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	Sí	13	92,9	100,0
Perdidos	No respondieron	1	7,1	
Total		14	100,0	

TABLA 11.31

Los softwares facilitan las decisiones según los fabricantes

Comentario sobre en que medida los DSS facilitan la toma de decisiones:

A continuación, con el objetivo de evaluar en qué medida los DSS facilitan la toma de decisiones, se procedió al estudio detallado del DSS o software de espacio que como ya se mencionó es la herramienta primordial utilizada en GpC, exponiéndose a continuación un breve resumen de lo observado.

Se observó que este DSS recomienda y ajusta "automáticamente", para cada referencia de la categoría, el stock objetivo u stock mínimo adecuado que arroja los mejores resultados financieros (solamente el usuario debe proceder a realizar los ajustes "manualmente" si el stock adecuado para la referencia no cabe en la balda en la que está ubicada).

Una vez ajustado el stock de cada referencia al recomendado por el software, el usuario realiza "manualmente" la implantación de la estructura de la categoría (subcategorías, segmentos, etc.) sobre la base del "árbol de decisión de compra del consumidor", para finalmente generar el planograma de la categoría a ser implantado en la tienda del detallista.

Este último ajuste manual que debe realizar el usuario, se traduce en que debe ser experto en merchandising, y también, en que pueden existir muchos planogramas diferentes para una misma categoría (ver apartado 7.5.2 del capítulo VII).

En conclusión, la casi totalidad de los detallistas y todos los fabricantes perciben que los software facilitan la toma de decisiones. Adicionalmente, el manejo del DSS o software de espacio que es la herramienta más utilizada en GpC, nos permitió observar cómo lo hacen, por lo que se considera contrastada la hipótesis básica 2C.

Resultado: se cumple la hipótesis básica 2C.

11.2.2.4 CORROBORACIÓN DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA 2

Como se han contrastado, todas las hipótesis básicas correspondientes a la hipótesis teórica 2, podemos afirmar que la hipótesis teórica 2 fue corroborada:

Hipótesis Teórica 2:

Los modelos de simulación utilizados en GpC facilitan la toma de decisiones en el punto de venta, dado que permiten plantear a los distintos especialistas que intervienen, proposiciones racionales para cada categoría de productos.

11.2.3 HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDA A LA HIPÓTESIS TEÓRICA 3

A continuación se contrastarán en este apartado todas las hipótesis básicas generadas con el objetivo de contrastar la hipótesis teórica 3.

11.2.3.1 HIPÓTESIS BÁSICA 3A

Formulación de la hipótesis básica 3A:

En la GpC los fabricantes y detallistas se mantienen en comunicación.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.32 y Figura 11.1 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, tres detallistas opinan que la relación que mantienen con los fabricantes es muy buena (23,1%) y 8 que es buena (61,5%).

Opinión de los detallistas sobre la comunicación que mantienen con los fabricantes		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy buena	3	23,1
	Buena	8	61,5
	Regular	2	15,4
	Total	13	100,0

TABLA 11.32

Comunicación que mantienen los detallistas con los fabricantes

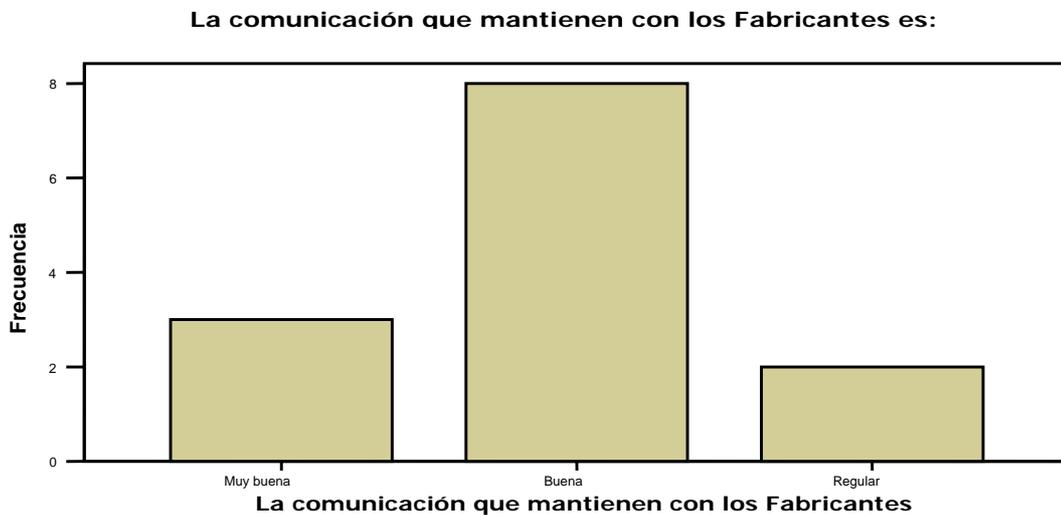


FIGURA 11.1

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.33 y Figura 11.2 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 5 fabricantes opinan que la relación que mantienen con los detallistas es muy buena (35,7%), 7 que es buena (50,0%) y solamente dos opinan que es regular (14,3%).

Opinión de los fabricantes sobre la comunicación que mantienen con los detallistas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy buena	5	35,7
	Buena	7	50,0
	Regular	2	14,3
	Total	14	100,0

TABLA 11.33

Comunicación que mantienen los fabricantes con los detallistas

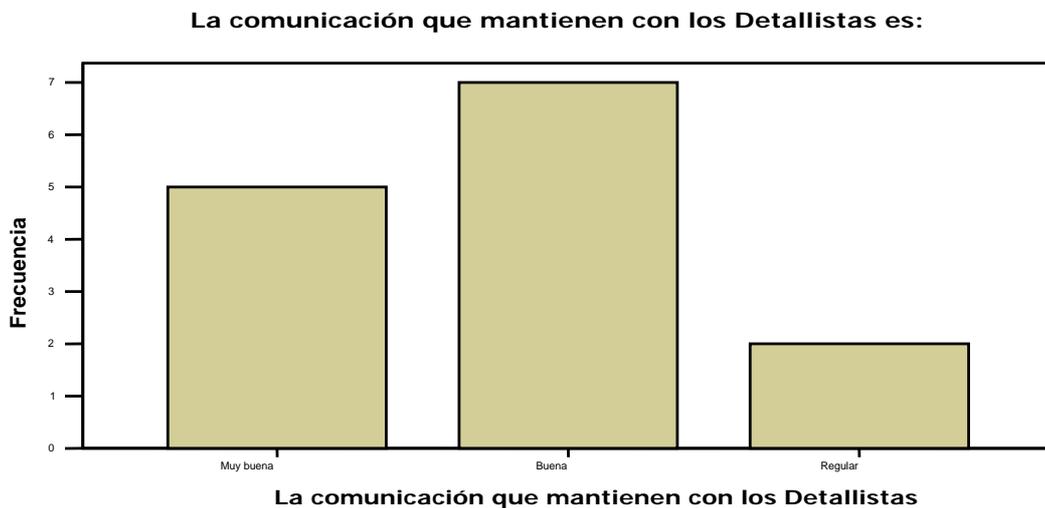


FIGURA 11.2

En conclusión, los resultados arrojan que las empresas fabricantes y detallistas en general mantienen una buena comunicación, por lo que se da por contrastada la hipótesis básica 3A.

Resultado: se cumple la hipótesis básica 3A.

11.2.3.2 HIPÓTESIS BÁSICA 3B

Formulación de la hipótesis básica 3B:

En la GpC los fabricantes y los detallistas comparten información sobre la categoría gestionada.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.34 y Figura 11.3 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, dos detallistas respondieron que siempre comparten información (15,4%) y 8 que muchas veces (61,5%).

Opinión de los detallistas sobre si comparten información con los fabricantes			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre		2	15,4
	Muchas veces		8	61,5
	Pocas veces		3	23,1
	Total		13	100,0

TABLA 11.34

Comparten información con los fabricantes

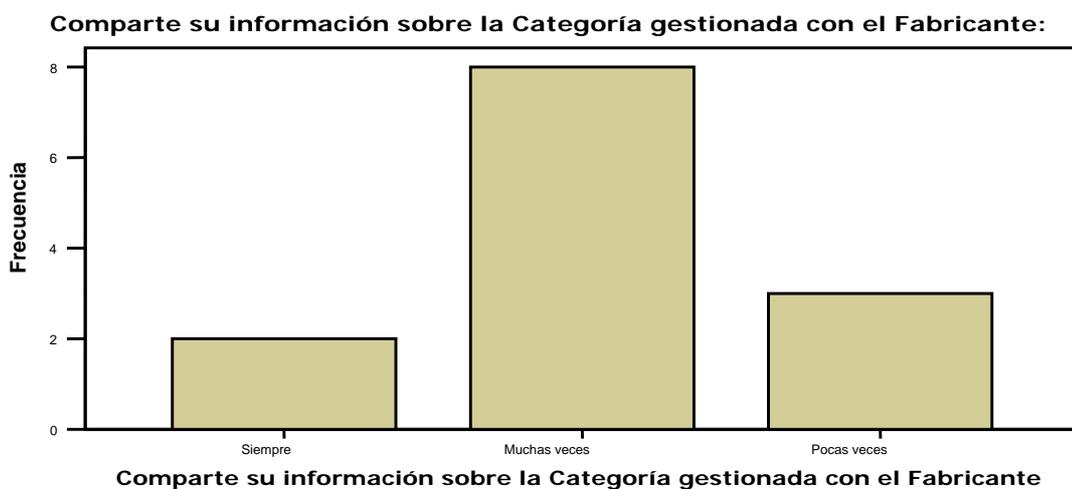


FIGURA 11.3

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.35 y Figura 11.4 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 13 fabricantes respondieron a la pregunta sobre si compartían información sobre la categoría gestionada con los detallistas, manifestando 6 fabricantes que siempre (46,2%) y 5 fabricantes que muchas veces (38,5%).

Opinión de los fabricantes sobre si comparten información con los detallistas				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	Siempre	6	42,9	46,2
	Muchas veces	5	35,7	38,5
	Pocas veces	2	14,3	15,4
	Total	13	92,9	100,0
Perdidos	No respondieron	1	7,1	
Total		14	100,0	

TABLA 11.35

Comparten información con los detallistas

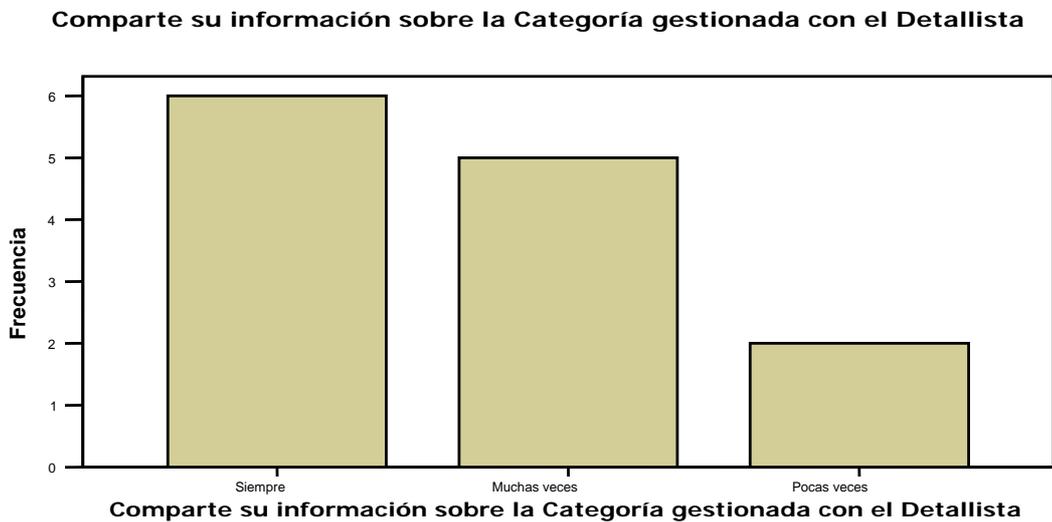


FIGURA 11.4

En conclusión, sí hay intercambio de información en la mayoría de las ocasiones aunque los detallistas se muestran un poco más renuentes, quedando contrastada la hipótesis básica 3B.

Resultado: se cumple la hipótesis básica 3B.

11.2.3.3 HIPÓTESIS BÁSICA 3C

Formulación de la hipótesis básica 3C:

En la GpC las empresas involucradas utilizan tecnología informática compatible para comunicarse entre ellas.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.36 y Figura 11.5 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 11 respondieron a la pregunta de si alguna información con el detallista, la comparten a través de tecnología compatible, de los cuales 7 respondieron afirmativamente (63,6%).

Opiniones de los detallistas sobre si comparten información con los fabricantes utilizando tecnología informática compatible				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	4	30,8	36,4
	Sí	7	53,8	63,6
	Total	11	84,6	100,0
Perdidos	No respondieron	2	15,4	
Total		13	100,0	

TABLA 11.36

Comparten información con los fabricantes utilizando tecnología informática compatible

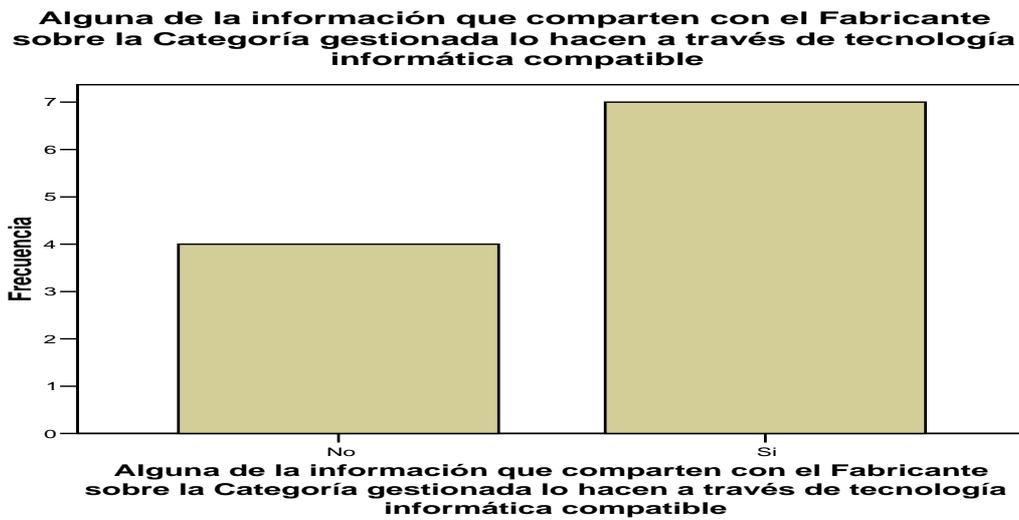


FIGURA 11.5

Adicionalmente, manifestaron que el tipo de información que comparten son bases de datos de los productos, medidas de mobiliario, planogramas, espacio disponible en tienda, etc. y que lo hacen a través del correo electrónico, disquetes y CD´S.

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.37 y Figura 11.6 se observa que de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 12 respondieron a la pregunta de "alguna de la información que comparten con el detallista lo hacen a través de tecnología compatible", de los cuales 5 respondieron afirmativamente (41,7%).

El porcentaje no llega a un 50%, por lo que no podemos afirmar que los fabricantes comparten información a través de tecnología informática compatible en la mayor parte de los casos.

Opiniones de los fabricantes sobre si comparten información con los detallistas utilizando tecnología informática compatible		Frecuencia	Porcentaje sobre el	
			total	Porcentaje válido
Válidos	No	7	50,0	58,3
	Sí	5	35,7	41,7
	Total	12	85,7	100,0
Perdidos	No respondieron	2	14,3	
Total		14	100,0	

TABLA 11.37

Comparten información con los detallistas utilizando tecnología informática compatible

Alguna de la información que comparten con el Detallista sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible

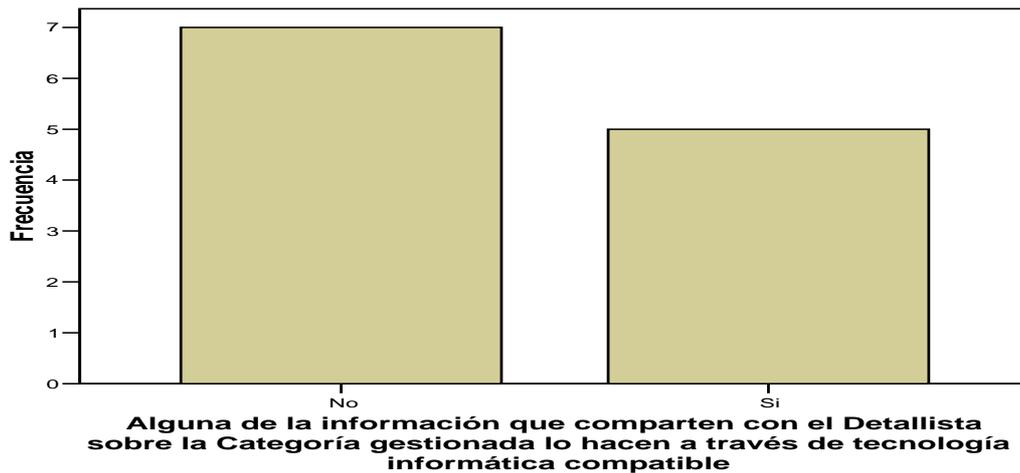


FIGURA 11.6

Sin embargo, manifestaron que comparten información de la categoría (ventas, stock, planogramas, etc.) a través del correo electrónico, disquetes y CD´S, utilizando los software Excel y Power Point, así como los DSS o software de espacio, lo que, aunque algunos de ellos no lo han percibido así, son todas tecnologías compatibles, aunque no sean todos DSS.

Por tanto podemos afirmar que comparten información a través de tecnologías informáticas compatibles.

Comentario sobre las empresas proveedoras de servicios de GpC:

Estas empresas manifestaron que envían información a sus clientes detallistas y fabricantes a través de correo electrónico, disquetes y CD´S. IRI también lo hace a través de su web.

En conclusión, las empresas involucradas en la GpC se comunican a través de tecnología informática compatible (Excel, Power Point, software de espacio, etc.), y lo hacen a través del correo electrónico, disquetes y CD´S, excepto la empresa de investigación de mercados IRI, que asegura que también está entregando información a través de su página web.

Más de la mitad de los detallistas se comunican a través de tecnología informática compatible, sin embargo, menos de la mitad de los fabricantes lo hacen (41,7), según las respuestas de 12 de los 14 fabricantes que aseguran que utilizan GpC, lo que implica, que sería conveniente indagar de una manera más detallada esta variable en los fabricantes, planteándose como una investigación a futuro. Haciendo esta acotación, podemos asumir que la hipótesis básica 3C ha sido contrastada.

Resultado: Se cumple la hipótesis básica 3C.

11.2.3.4 HIPÓTESIS BÁSICA 3D

Formulación de la hipótesis básica 3D:

En la GpC existen responsables del proceso en cada una de las empresas involucradas lo que facilita la comunicación entre ellas.

Comentarios sobre los detallistas:

De los 13 detallistas que utilizan GpC, todos aseguraron que en su empresa existe un responsable de la GpC en la central, observándose en la Tabla 11.38 que los cargos que ocupan son muy variables, sobresaliendo muy levemente el de Gestor de Implantaciones (23,1%), seguido por el de Category Management, Comprador y Jefe de Productos (15,4%).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Jefe de Compras	1	7,7	7,7
	Gestor de Implantaciones	3	23,1	23,1
	Jefe de Productos	2	15,4	15,4
	Category Manager	2	15,4	15,4
	Jefe de Marketing	1	7,7	7,7
	Comprador	2	15,4	15,4
	Gestor Comercial	1	7,7	7,7
	Responsable de GpC	1	7,7	7,7
	Total	13	100,0	100,0

TABLA 11.38

Cargos que ocupan los encargados de la GpC en la central del detallista

De los 13 detallistas que utilizan GpC, 12 respondieron a la pregunta del “cargo ocupado por el responsable de la GpC en la tienda”, de los cuales todos aseguraron que en su empresa existe un responsable de la GpC en la tienda, observándose en la Tabla 11.39 que los cargos que ocupan son muy variables, sobresaliendo el de Jefe de Sección (33,3%), seguido por Jefe de Tienda, Gestor de Implantaciones y Encargado de Planta (15,4%).

		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	Gestor de Implantaciones	2	15,4	16,7
	Jefe de Tienda	2	15,4	16,7
	Encargado de Planta	2	15,4	16,7
	Jefe de Sección	4	30,8	33,3
	Jefe de Marketing y Gerente de Tienda	1	7,7	8,3
	Jefe de Departamento	1	7,7	8,3
	Total	12	92,3	100,0
Perdidos	No respondieron	1	7,7	
Total		13	100,0	

TABLA 11.39

Cargos que ocupan los encargados de la GpC en la tienda del detallista

Comentarios sobre los fabricantes:

De los 14 fabricantes que utilizan GpC, todos aseguraron que en su empresa existe un responsable de la GpC, observándose en la Tabla 11.40 que los cargos que ocupan son muy variables, sobresaliendo muy levemente el de Category Management (21,4%) y el de Director de Trade Marketing (14,3%).

		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	Category Manager	3	21,4	21,4
	Director de Trade Marketing	2	14,3	14,3
	Comercial y Marketing	1	7,1	7,1
	Customer Development Manager	1	7,1	7,1
	Gerente de Gestión por Categorías	1	7,1	7,1
	Customer Activation	1	7,1	7,1
	ECR Manager	1	7,1	7,1
	Sales Development and Trade Marketing	1	7,1	7,1
	Director Gestión por Categorías y Director Comercial del cliente	1	7,1	7,1
	Trade Marketing Category	1	7,1	7,1
	Trade Marketing Account	1	7,1	7,1
	Total	14	100,0	100,0

TABLA 11.40

Cargos que ocupan los encargados de la GpC del fabricante

Adicionalmente, en la Tabla 11.41 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 13 respondieron a la pregunta del “departamento en que trabaja el responsable de la GpC”, de los cuales 5 fabricantes manifestaron que al departamento de Trade Marketing (38,5%) y 4 a Ventas (30,8%).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Trade Marketing	5	35,7	38,5
	ECR	1	7,1	7,7
	Customer Development	1	7,1	7,7
	CBD Desarrollo de clientes	1	7,1	7,7
	Ventas	4	28,6	30,8
	Comercial y Marketing	1	7,1	7,7
	Total	13	92,9	100,0
Perdidos	No respondieron	1	7,1	
Total		14	100,0	

TABLA 11.41

Departamento al que pertenece el encargado de la GpC del fabricante

Comentarios sobre las empresas proveedoras de servicios de GpC:

Adicionalmente, las empresas proveedoras de servicios de GpC manifestaron que estos servicios son responsabilidad de los departamentos que se ilustran en la Tabla 11.42.

Empresas	Departamentos
ACNielsen	Merchandising Services & Gestión por Categorías
IRI	Consultoría
TNS	Worldpanel y Market Research
Milenium	No hay ninguno específico, toda la empresa se dedica a GpC
JDA	Consulting Services Group, Comercial

TABLA 11.42

Departamentos de las empresas proveedoras de servicios en GpC

En conclusión, tanto lo fabricantes como los detallistas, disponen de personal responsable para llevar a cabo la GpC, aunque los nombres de los cargos son muy variables, destacando levemente en el caso de los fabricantes el de Category Management seguido por el de Director de Trade Marketing, que pertenecen generalmente al departamento de Trade Marketing o de Ventas. De más está añadir, que las empresas proveedoras de servicios de GpC también disponen de empleados expertos en el tema para asesorar a sus clientes, lo que se traduce en que la hipótesis 3D se considere contrastada.

Resultado: Se cumple la hipótesis básica 3D.

11.2.3.4 HIPÓTESIS BÁSICA 3E

Formulación de la hipótesis básica 3E:

En la GpC los fabricantes y los detallistas utilizan los mismos índices de control, lo que facilita realizar los ajustes.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.43 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 7 detallistas manifestaron que establecen conjuntamente con los fabricantes las variables para medir los objetivos de la GpC (53,8%).

Opinión de los detallistas sobre si establecen conjuntamente con los fabricantes las variables para medir los objetivos de la GpC		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	6	46,2	46,2
	Sí	7	53,8	53,8
Total		13	100,0	100,0

TABLA 11.43

Establecen conjuntamente con los fabricantes las variables para medir los objetivos de la GpC

Adicionalmente, en la Tabla 11.44 se observa que, de las variables que utilizan para medir los resultados de la categoría gestionada, es decir, para evaluar el éxito de la implantación de la categoría en la tienda del detallista, destacan el volumen de ventas en unidades (100%) y el volumen de ventas en valor (100%), seguido por los beneficios (84,62%) los márgenes (69,23%) y el stock (61,54%).

		Número	Porcentaje
Utiliza para medir el éxito la variable de la Categoría	Volumen de Ventas en unidades	13	100,00
	Volumen de Ventas en valor	13	100,00
	Beneficios	11	84,62
	Stock	8	61,54
	Rotura de Stock	3	23,08
	Rotación del inventario	3	23,08
	Retorno sobre la Inversión	2	15,38
	Márgenes	9	69,23
	Ingresos	3	23,08
	Cuota de Mercado	1	7,69
	Beneficios por m2	1	7,69
	Ventas por m2	1	7,69

TABLA 11.44

VARIABLES QUE UTILIZAN LOS DETALLISTAS PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE LA CATEGORÍA GESTIONADA

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.45 se observa que los 14 fabricantes que utilizan GpC, 10 fabricantes manifestaron que establecen conjuntamente con los detallistas las variables para medir los objetivos de la GpC (71,4%).

Opinión de los fabricantes sobre si establecen conjuntamente con los detallistas las variables para medir los objetivos de la GpC				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	4	28,6	28,6
	Sí	10	71,4	71,4
	Total	14	100,0	100,0

TABLA 11.45

ESTABLECEN CONJUNTAMENTE CON LOS DETALLISTAS LAS VARIABLES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS DE LA GpC

Adicionalmente, en las Tablas 11.46 y 11.47 se observa que, de las variables que utilizan para medir los resultados de la categoría gestionada, destacan el volumen de

ventas en unidades (85,71%) y en valor (92,86%), y que, de las variables que utilizan para medir los resultados de su marca dentro de la categoría, sucede lo mismo, ventas en unidades (92,86%) y ventas en valor (100,00%).

		Número	Porcentaje
Utiliza para medir el éxito la variable de la Categoría	Volumen de Ventas en unidades	12	85,71
	Volumen de Ventas en valor	13	92,86
	Beneficios	5	35,71
	Stock	7	50,00
	Rotura de Stock	6	42,86
	Rotación del Inventario	5	35,71
	Retorno sobre la Inversión	3	21,43
	Márgenes	3	21,43
	Ingresos	1	7,14
	Penetración	3	21,43
	Fidelidad	2	14,29
	Cuota de mercado	5	35,71

TABLA 11.46

VARIABLES QUE UTILIZAN LOS FABRICANTES PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE LA CATEGORÍA GESTIONADA

		Número	Porcentaje
Utiliza para medir el éxito la variable de la marca	Volumen de Ventas en unidades	13	92,86
	Volumen de Ventas en valor	14	100,00
	Beneficios	8	57,14
	Stock	7	50,00
	Rotura de Stock	7	50,00
	Rotación del Inventario	5	35,71
	Retorno sobre la Inversión	3	21,43
	Márgenes	6	42,86
	Ingresos	1	7,14
	Cuota de mercado	3	21,43
	Penetración	2	14,29
	Fidelidad	1	7,14

TABLA 11.47

VARIABLES QUE UTILIZAN LOS FABRICANTES PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE SU MARCA QUE PERTENECE A LA CATEGORÍA GESTIONADA

En conclusión, los detallistas y los fabricantes establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la categoría, siendo las variables que prioritariamente utilizan las ventas en volumen y en valor de la categoría, dándose por contrastada la hipótesis básica 3E.

Resultado: Se cumple la hipótesis básica 3E.

11.2.3.5 HIPÓTESIS BÁSICA 3F

Formulación de la hipótesis básica 3F:

En la GpC los fabricantes y los detallistas supervisan en la tienda del detallista la implantación de la categoría gestionada.

Comentarios sobre los detallistas:

En la Tabla 11.48 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 12 respondieron a la pregunta de “el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utilizan”, de los cuales 10 aseguraron que sí (83,3%).

Opiniones de los detallistas sobre si el planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utilizan		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	2	15,4	16,7
	Si	10	76,9	83,3
	Total	12	92,3	100,0
Perdidos	No respondieron	1	7,7	
Total		13	100,0	

TABLA 11.48

El planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio de los detallistas

En las Tabla 11.49 se observa que solo tres detallistas opinan que el planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo (23,1%).

Opiniones de los detallistas sobre si el tiempo que se mantiene el planograma antes de actualizarlo, es un tiempo fijo				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	No	10	76,9	76,9
	Sí	3	23,1	23,1
	Total	13	100,0	100,0

TABLA 11.49

El planograma se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo según los detallistas

Adicionalmente, en la Tabla 11.50 se observa que dos detallistas opinaron que los planogramas de las categorías que se mantienen un tiempo fijo es por un lapso medio de 7 meses, con una desviación típica de 4,243 en un rango desde 4 meses hasta 10 meses, y en la Tabla 11.51 se ilustra que los que aseguran que los planogramas se actualizan en un tiempo variable, manifestaron que es debido fundamentalmente a variaciones de surtido, lanzamientos y cambios de tendencias (38,46%).

Tiempo fijo de actualización de los planogramas según los detallistas					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo en meses antes de actualizarlo de	2	4	10	7,00	4,243

TABLA 11.50

Tiempo fijo de actualización de los planogramas según los detallistas

		Número	Porcentaje
El planograma implantado se actualiza en un tiempo variable por	Lanzamientos	5	38,46
	Cambios de tendencias	5	38,46
	Promociones	4	30,77
	Variaciones de Surtido	5	38,46
	Disponibilidad de tiempo	1	7,69
	Resultados de la Categoría	1	7,69

TABLA 11.51

Razones de actualización de los planogramas en un tiempo variable según los detallistas

En la Tabla 11.52 se observa que, de los 13 detallistas que utilizan GpC, 4 opiniones coincidieron al señalar como criterio prioritario para modificar el planograma la rotación, también un número de opiniones similares indicaron el margen, ventas, beneficio, stock de sus marcas y ubicación de sus marcas.

		Número	Porcentaje
Criterios del Detallista para modificar el planograma	Rotación	4	30,77
	Margen	4	30,77
	Lanzamientos	1	7,69
	Compromisos con Fabricantes	1	7,69
	Ventas	4	30,77
	Bajas de productos	1	7,69
	Imagen de Marca	1	7,69
	Posicionamiento	1	7,69
	Beneficio	4	30,77
	Stock de sus marcas	4	30,77
	Opiniones cualitativas de implantación	1	7,69
	Evolución del Mercado	1	7,69
	Cuotas de Mercado	2	15,38
	Ubicación de sus marcas	4	30,77

TABLA 11.52

Criterios del detallista para modificar el planograma

Comentarios sobre los fabricantes:

En la Tabla 11.53 se observa que todos los fabricantes que utilizan GpC, supervisan la implantación del planograma de la categoría gestionada en la tienda del detallista (100%).

Supervisan la implantación del planograma los fabricantes		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	14	100,0

TABLA 11.53

Supervisión del planograma por los fabricantes

En la Tabla 11.54 se observa que, de los 14 fabricantes que utilizan GpC, 11 respondieron a la pregunta de “el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utilizan”, de los cuales 6 aseguraron que sí (54,5%).

Opiniones de los fabricantes sobre si el planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utilizan				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	5	35,7	45,5
	Sí	6	42,9	54,5
	Total	11	78,6	100,0
Perdidos	No respondieron	3	21,4	
Total		14	100,0	

TABLA 11.54

El planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio de los fabricantes

De los 14 fabricantes que utilizan GpC, 10 fabricantes respondieron a la pregunta de “el tiempo que se mantiene el planograma implantado en la tienda antes de actualizarlo”, de los cuales, 4 fabricantes aseguran que hay planogramas que se actualizan en un tiempo fijo mientras que otros planogramas se actualizan en un tiempo variable en la misma tienda, dos fabricantes que se actualizan en un tiempo fijo y 4 fabricantes que se actualizan en un tiempo variable.

Por tanto, en la Tabla 11.55 se observa que, de las 14 respuestas obtenidas, corresponden 6 a tiempo fijo (42,9%) y 8 a tiempo variable (57,1%).

Opiniones de los fabricantes sobre si el tiempo que se mantiene el planograma antes de actualizarlo, es un tiempo fijo				
		Frecuencia	Porcentaje sobre el total	Porcentaje válido
Válidos	No	8	57,1	57,1
	Sí	6	42,9	42,9
	Total	14	100,0	100,0

TABLA 11.55

El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo según los fabricantes

Adicionalmente, en la Tabla 11.56 se observa que 6 fabricantes opinaron que los planogramas de las categorías que se mantienen un tiempo fijo es por un lapso medio de 6 meses, con una desviación típica de 1,897 en un rango desde 3 meses hasta 9 meses. En la Tabla 11.57 se ilustra que los que opinaron que los planogramas se actualizan en un tiempo variable manifiestan que es debido a lanzamientos (28,57%), variaciones de surtido (21,43%) y promociones (14,29%).

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo en meses antes de actualizarlo de	6	3	9	6,00	1,897

TABLA 11.56

Actualización de los planogramas que se mantienen un tiempo fijo según los fabricantes

		Número	Porcentaje
El planograma implantado se actualiza en un tiempo variable por	Lanzamientos	4	28,57
	Promociones	2	14,29
	Variaciones de Surtido	3	21,43

TABLA 11.57

Razones de actualización de los planogramas en un tiempo variable según los fabricantes

Comentarios sobre la relación entre variables detallista/fabricante:

De cara a poder observar las coincidencias de los fabricantes y detallistas con respecto a si **“el planograma implantado se corresponde con el software de espacio que utilizan cada uno”**, consideramos realizar un análisis de dependencia.

Los resultados arrojaron que al ser, para el estadístico exacto de Fisher, el valor de la significación exacta (bilateral) igual a 0,023, es decir, menor de 0,05, estas variables están relacionadas de manera estadísticamente significativa (son dependientes).

En conclusión, todos los fabricantes supervisan el planograma implantado de la categoría gestionada en la tienda del detallista y es evidente que el detallista

también. Como resultado de las opiniones de ambos tipos de empresas sobre esta supervisión, se obtuvo que según los detallistas generalmente el planograma de la categoría implantado en la tienda se corresponde con el arrojado por el software de espacio utilizado por el detallista, mientras que, un poco más de la mitad de los fabricantes, opinan que el planograma se corresponde con el arrojado por el software de espacio utilizado por los fabricantes. En las tiendas hay planogramas que se actualizan en un tiempo fijo y otros en un tiempo variable, siendo la situación más común esta última. Los criterios que utilizan los detallistas para modificar los planogramas son prioritariamente las ventas, la rotación, los márgenes, el beneficio y el stock de sus marcas. Por tanto, ha sido contrastada la hipótesis básica 3F.

Resultado: Se cumple la hipótesis básica 3F.

11.2.3.6 CORROBORACIÓN DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA 3

Como se han contrastado todas las hipótesis básicas correspondientes a la hipótesis teórica 3, podemos afirmar que la hipótesis teórica 3 fue corroborada:

Hipótesis Teórica 3:

La GpC permite compartir el trabajo, porque se establecen relaciones de colaboración entre las empresas que de manera conjunta la realizan.

CAPÍTULO XII

CONCLUSIONES Y ENUNCIADO NORMATIVO

12.1 CONCLUSIONES SOBRE LAS EMPRESAS QUE UTILIZAN GESTIÓN POR CATEGORÍAS

En nuestra investigación conseguimos contrastar las hipótesis básicas y por tanto corroborar las hipótesis teóricas planteadas en el esquema hipotético de esta investigación (ver apartado 9.2 del capítulo IX). Siendo las hipótesis teóricas corroboradas las siguientes:

- Hipótesis Teórica 1: a Gestión por Categorías mejora la eficiencia y la eficacia en el trabajo, lo que incide en aumentar la productividad que se ofrece en el punto de venta a los consumidores, porque plantea un “proceso de desarrollo” que considera la división del trabajo, el diseño de las tareas, la tecnología y la capacitación para utilizar la manera más rápida y mejor de realizarlo.
- Hipótesis Teórica 2: los modelos de simulación utilizados en Gestión por Categorías facilitan la toma de decisiones en el punto de venta, dado que permiten plantear a los distintos especialistas que intervienen, proposiciones racionales para cada categoría de productos.
- Hipótesis Teórica 3: La Gestión por Categorías permite compartir el trabajo, porque se establecen relaciones de colaboración entre las empresas que de manera conjunta la realizan.

Por otro lado, se ofrece una visión general sobre el modelo de Gestión por Categorías (GpC), planteado en el informe general publicado en 1998 como “Las mejores prácticas de la GpC según ECR Europa”, y que considera como componentes esenciales la estrategia y el proceso de desarrollo, y como componentes facilitadores los objetivos y medidas de éxito, la tecnología de la

información, las relaciones de colaboración y las capacidades organizacionales (ver Figura 5.2 y Figura 5.3 del capítulo V).

También se ofreció una visión del funcionamiento de un Sistema de Soporte de Decisiones (DSS) y de la estructura matemática del modelo en que se basa, que cumple con los requerimientos exigidos por la GpC aplicada a productos de gran consumo (ver apartado 7.4 del capítulo VII), siendo las características básicas de un DSS las siguientes:

- Utilizan un ordenador como herramienta.
- Ofrecen solución a problemas poco estructurados, porque utilizan técnicas que no aportan una solución única debido a que los condicionantes de la decisión son múltiples y variables.
- Permiten una comunicación interactiva entre el usuario y los modelos (interfaces).
- Su objetivo es facilitar los análisis para que sirvan de apoyo a la toma de decisiones eficaces y eficientes, involucrando a todos los empleados de la empresa.
- La predicción que realizan es circular.

En nuestro trabajo hemos conseguido evaluar la efectividad de la GpC en las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la gran distribución generalista y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España, obteniéndose que la mayor parte incrementaron sus ventas en sus últimas experiencias de implantación de GpC. Adicionalmente, se observó que la mayoría de las empresas que utilizan GpC ocupan los primeros lugares en el ranking de ventas, detectándose que para ambos tipos de empresa (fabricantes y detallistas) existe dependencia entre la "utilización de GpC" y el lugar ocupado en el "ranking de ventas", lo que induce a pensar, que la GpC es percibida por empresas líderes como un proceso que contribuye en el logro de producir mejores resultados empresariales.

Con respecto al grado de utilización de la GpC, por las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la gran distribución generalista y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España, es decir, con respecto a evaluar en qué medida estas empresas siguen el modelo estándar común para la GpC en Europa, se obtuvo lo siguiente.

Tanto los detallistas como los fabricantes gestionan el negocio, gestionando las categorías de productos de manera individual, siendo las prioritariamente seleccionadas con esta finalidad, las categorías de "detergentes de ropa", "suavizantes de ropa", "cuerpo" (geles, lociones, desodorantes, etc.) y "cosmética facial" (hidratantes, limpiadoras, tónicos, etc.), porque hay una gran cantidad de categorías y deben elegirse en función de su importancia para el negocio.

Adicionalmente se observó, que el trabajo que involucra la GpC se realiza en equipos conformados por recursos humanos especialistas en distintas disciplinas, porque participan los fabricantes, los detallistas y las empresas proveedoras de servicios de GpC (empresas de investigación de mercados y empresas de desarrollo y comercialización de softwares). Siendo las empresas que en más proyectos de GpC han participado Henkel, Procter & Gamble, Carrefour, Ahold y ACNielsen.

Específicamente, las empresas de investigación de mercados, que aseguran que sus principales clientes son los fabricantes de productos de gran consumo, participan como consultoras, como suministradoras de información (sobre el consumidor, los detallistas y el mercado), dando formación, y como proveedoras de Sistemas de Soportes de Decisiones (DSS), aunque ponen énfasis en su papel de consultoras y de suministradoras de información más que en comercializar los DSS (por ejemplo, Market Data es la empresa que comercializa el Apollo de IRI). Por otro lado, las empresas de desarrollo y comercialización de softwares participan prioritariamente como proveedoras de los DSS e impartiendo formación sobre el uso de los mismos.

La casi totalidad de los detallistas y la mayoría de las empresas fabricantes participan en todas las etapas del proceso de desarrollo de GpC, mientras que, de las empresas proveedoras de servicios de GpC, las empresas de investigación de mercados colaboran en todas las etapas excepto en la etapa de la implantación física en la tienda, y las empresas de desarrollo y comercialización de softwares contribuyen fundamentalmente en la etapa denominada tácticas de la categoría y en la revisión de los resultados de la implantación, comparándolos con los objetivos y realizando los ajustes de ser necesarios. Siendo importante acotar, que los fabricantes y detallistas afirmaron que las empresas proveedoras de servicios de GpC generalmente participan a lo largo del proceso de GpC suministrándoles información y proveyéndoles los softwares de información y los DSS, porque aseguran, en su gran mayoría, que ya los manejan, observándose que son las empresas fabricantes medianas y pequeñas las que mayoritariamente compran los resultados de los DSS que se comercializan, cuando un detallista les solicita que colabore con ellos en la gestión de una categoría.

Además, las empresas involucradas en el proceso de GpC se mantienen en comunicación, siendo en general las relaciones entre los fabricantes y los detallistas buenas. Comparten información sobre la categoría gestionada, aunque los detallistas se muestran un poco más renuentes, detectándose que específicamente el intercambio es muy limitado de parte de estos últimos en lo referente a los márgenes.

Para compartir información, utilizan tecnología informática compatible la mayoría de los detallistas, mientras que los fabricantes reconocen que lo hacen un poco menos de la mitad, representando un porcentaje muy bajo, lo que nos puede hacer pensar que cuando se les pregunta sobre este tema, están pensando solo en DSS y no en el resto de tecnologías. Sería necesario, en investigaciones posteriores, poder aclarar este asunto. Por otro lado, la tecnología informática compatible utilizada es Excel, Power Point, DSS o software de espacio, etc., la información compartida es sobre los productos, dimensiones del mobiliario, planogramas, espacio disponible en la tienda, y los medios utilizados son el correo electrónico, disquetes y CD´S. Ofreciendo, adicionalmente, IRI su información a través de la página Web.

Un tema sensible que hemos detectado es que los detallistas y los fabricantes comparten los gastos que genera la GpC, pero existe cierto malestar entre los segundos porque perciben que la mayoría de los gastos los asumen ellos, mientras que los detallistas opinan que se distribuyen de manera bastante equitativa (ver Tabla en el Anexo).

Adicionalmente, en las empresas involucradas en la GpC existen responsables del proceso, lo que facilita la comunicación entre ellas, aunque los nombres de los cargos que ocupan son muy variables, siendo los más usuales los siguientes:

- En la central del detallista, el responsable de la GpC ocupa principalmente el cargo de Gestor de Implantaciones, Jefe de Productos, Category Manager o Comprador.
- En la tienda del detallista, el responsable de la GpC ocupa principalmente el cargo de Jefe de Sección, Gestor de Implantaciones, Jefe de Tienda o Encargado de Planta.
- En la central de los fabricantes, el nombre del cargo del responsable de la GpC es más variado, destacando ligeramente como los más comunes el de Category Manager o Director de Trade Marketing, y perteneciendo usualmente a los departamentos de Trade Marketing o Ventas.

Un poco más de la mitad de los detallistas y la mayoría de los fabricantes manifestaron que utilizan los mismos índices de control, es decir, que establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la categoría, lo que facilita realizar los ajustes de ser necesarios, después de las implantaciones y sus correspondientes mediciones. Siendo las variables que prioritariamente emplean, las ventas en volumen y en valor de la categoría, e igualmente, los fabricantes para medir los objetivos de sus marcas que pertenecen a la categoría gestionada, utilizan fundamentalmente las variables ventas en volumen y en valor de sus marcas.

Además, todos los fabricantes supervisan la implantación de la categoría gestionada en la tienda del detallista, determinándose sobre estas implantaciones lo siguiente:

- El planograma de la categoría implantado en la tienda generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio del detallista y enviado desde la central (a veces se hacen cambios en la tienda), y un poco más de la mitad de los fabricantes opinaron que se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utilizan, lo que explica la relación de dependencia entre el hecho de que “el planograma implantado se corresponda con el arrojado por el software de espacio del detallista” y que se corresponda con el software de espacio del fabricante. También se detectó que a veces los detallistas piden recomendación a varios fabricantes sobre el planograma adecuado para una misma categoría, en nuestra opinión, esta situación está generando una repetición de trabajo, que puede generar descontento, desconfianza y gastos innecesarios en el proceso, porque el planograma debe ser producto del acuerdo entre el detallista y el fabricante seleccionado para gestionar la categoría o *capitán de la categoría*.
- En las tiendas hay planogramas que se actualizan en un tiempo fijo y otros en un tiempo variable, siendo la situación más común esta última. El tiempo fijo medio es de casi siete meses, y las causas de actualización del planograma en un tiempo variable es mayoritariamente ocasionado por lanzamientos, variaciones de surtidos y promociones. Esta situación se explica porque hay categorías más importantes que otras dentro de un establecimiento o conjunto de establecimientos con características similares (cluster) que pertenecen a una cadena detallista, y porque hay categorías que hay que gestionar a menudo ya que incluyen productos que pertenecen a mercados en continua evolución.
- Los criterios que utilizan los detallistas para modificar los planogramas son prioritariamente la rotación, los márgenes, las ventas, el beneficio y el stock de sus marcas. Este último criterio, incide en que el planograma implantado no sea en muchas ocasiones el que pueda generar mayor rentabilidad.

Adicionalmente, queremos comentar algunas situaciones que han sido detectadas, y que están relacionadas con la etapa de la implantación y el seguimiento a la categoría gestionada, que en nuestra opinión son cruciales para el logro de una

buena gestión, porque de nada vale hacer el esfuerzo de realizar todo el proceso de desarrollo de la GpC lo mejor posible, si este se pierde al final del mismo, porque la implantación y el seguimiento a lo largo del tiempo no sea el adecuado, debido a que este proceso es circular, de nunca acabar, y es eso justamente lo que lo perfecciona cada día más:

- Por el lado de los detallistas, se observaron deficiencias en la comunicación entre las centrales de los detallistas y las tiendas, que es lo que ocasiona, que muchas veces lo que se genere en la central, por ejemplo el planograma, sufra distorsiones en su implantación en el establecimiento porque el proceso no ha sido explicado al personal de tienda (diferimos de otras opiniones que hablan de falta de capacitación profesional del personal de tienda, inclinándonos más a pensar que el problema es que no les han explicado en qué consiste el proceso de GpC ni la importancia del mismo).
- Por el lado de los fabricantes, el seguimiento de los resultados de las categorías a las que pertenecen sus productos en las tiendas de los detallistas en muchas ocasiones no es el adecuado, motivando a que la retroalimentación de la información de los puntos de venta a las centrales de los fabricantes deje mucho que desear, debido fundamentalmente a problemas de tipo geográficos que necesitan un gran número de comerciales en el campo, y justamente, en los últimos años, se ha producido un descenso en el número de estos empleados ante la implantación de plataformas de acopio y distribución por parte de los detallistas, lo que ha implicado que estos últimos estén también surtiendo sus tiendas, con el consecuente alejamiento de los fabricantes de los puntos de venta.

Además, hemos determinado que algunos detallistas distribuyen desde sus centrales los planogramas a sus tiendas a través de tecnología informática compatible, y que algunos fabricantes reciben mediante tecnología informática compatible información de sus productos y planogramas en los puntos de venta, que les es enviada a sus centrales por los comerciales de campo.

Para finalizar, queremos señalar que la colaboración de los fabricantes hacia los detallistas en el seguimiento de los resultados de las categorías a las que pertenecen sus productos es sumamente importante, porque no hay que olvidar que estos últimos manejan una gran cantidad de categorías, lo que implica un trabajo excesivo.

En nuestro trabajo, hemos identificado los DSS para GpC que se utilizan actualmente en España (ilustrados en la Tabla 7.1 del capítulo VII). Adicionalmente, también se identificaron los softwares de información o plataformas de información de los DSS, así como las herramientas que se utilizan para recopilar los datos, siendo toda esta tecnología suministrada por las empresas proveedoras de servicios de GpC (ver apartado 7.3 del capítulo VII).

Los softwares de surtido, espacio y ubicación en tienda utilizados y manejados por las empresas fabricantes y detallistas, así como los “programas de modelización”, de uso exclusivo de las empresas de investigación, son DSS, es decir, están basados en modelos y permiten realizar simulaciones.

Existe una gran similitud entre los modelos en los que se basan todos los DSS o softwares de surtido, de espacio y de ubicación física en tienda, siendo lo que realmente diferencia a los DSS de las diferentes empresas proveedoras (además de su capacidad de ser compatibles con otros softwares) las interfaces con los usuarios, y es a lo que se refieren dichas empresas cuando se acreditan la propiedad intelectual de los mismos.

- Los DSS o softwares de surtido están basados en modelos estadísticos multivariados y análisis económicos.
- Los DSS o softwares de espacio están basados en modelos estadísticos de inventario y análisis económicos.

- Los DSS o softwares de ubicación en la tienda utilizan un programa de diseño gráfico que facilita la distribución de las categorías que conforman los establecimientos de los detallistas y análisis económicos.

Los modelos de estos DSS o softwares para tomar decisiones, tienen en común como variables de entrada los datos de los productos a nivel del código EAN, es decir, los datos de cada una de las referencias que conforman la categoría, y como variables de salida respectivamente el surtido adecuado de la categoría, el planograma de la categoría (con la correspondiente información del stock adecuado para cada referencia), así como los planos de las tiendas con los lineales de las categorías, y todos arrojan los resultados económicos correspondientes.

Los DSS o “programas de modelización” también están basados en modelos estadísticos que permiten simular y responder a preguntas del tipo: *¿qué efecto ocasionan los movimientos de los precios de los competidores sobre las ventas de una referencia en particular?; ¿qué referencia genera con sus promociones los mayores crecimientos para la categoría?; ¿qué volumen incremental en las ventas de la categoría ha producido una inversión publicitaria específica?*

Por otro lado, los DSS o softwares para tomar decisiones no presentan dificultades en su uso para los usuarios y sus resultados son percibidos con bastante confianza, sin embargo los DSS o “programas de modelización” ofrecen extremada confianza y son muy difíciles de usar, lo que explica que sean utilizados exclusivamente por las empresas de investigación.

Con respecto a la evaluación de la efectividad y el grado de utilización de los DSS para GpC, por las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la “gran distribución generalista” y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España, se obtuvo que la casi totalidad de los detallistas y todos los fabricantes perciben que los DSS o softwares para tomar decisiones facilitan esta tarea.

Los softwares de información o plataformas de información de los DSS, así como los DSS más utilizados por los detallistas son los siguientes:

- Software de información: el interno de la empresa seguido por el Oracle Sales Analyser (OSA).
- DSS o software de surtido: el interno de la empresa.
- DSS o software de espacio: el Spaceman Professional de ACNielsen.
- DSS o software de ubicación en la tienda: el Spaceman Store Designer de ACNielsen.

Mientras que los más utilizados por los fabricantes, son los que se muestran a continuación:

- Software de información: el Nitro de ACNielsen, seguido por el Oracle Sales Analyser (OSA) y el interno de la empresa.
- DSS o software de surtido: el interno de la empresa seguido por el Apollo Market Profiler de IRI.
- DSS o software de espacio: el Spaceman Professional de ACNielsen y el Apollo Professional de IRI.
- DSS o software de ubicación en la tienda: muy pocos lo utilizan.

Esto último se explica en nuestra opinión, porque existe dependencia con respecto al “manejo del DSS o software de ubicación en la tienda” entre los fabricantes y los detallistas, debido a que, al ser la tienda propiedad de los detallistas, ellos se ocupan de la distribución física de las categorías en la misma, lo que exonera a los fabricantes del manejo de este tipo de DSS.

También, existe dependencia con respecto a “la utilización del software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen” entre los fabricantes y los detallistas, que presumimos sea debida a que la utilización de este software por los fabricantes sea provocada por el hecho de que es el software de espacio que utilizan

fundamentalmente para gestionar el espacio los detallistas, y en la búsqueda de un trabajo en equipo, nada mejor que todos utilicen el mismo DSS o software de espacio que es la herramienta por excelencia utilizada en la GpC.

Las empresas de investigación de mercados para realizar GpC, además de los DSS o softwares que comercializan, utilizan los DSS o “programas de modelización”, que como ya se ha mencionado, son de su uso interno debido a que requieren de expertos para su manejo, y a los que las empresas fabricantes y detallistas solo pueden acceder a los resultados (muy costosos), siendo los resultados arrojados por los DSS o “programas de modelización” sobre precios, promociones y publicidad mucho más demandados por los fabricantes que por los detallistas.

Esto último se explica, desde nuestro punto de vista, porque existe dependencia con respecto al hecho de “contratar resultados de precios, promociones y publicidad” entre los fabricantes y detallistas, debido a la renuencia de los detallistas a compartir cierta información, como por ejemplo los márgenes, lo que repercute en que los fabricantes se vean forzados a contratar resultados sobre precios a las empresas de investigación de mercados.

Por otro lado, los DSS o softwares de toma de decisiones de surtido, espacio y ubicación en la tienda, así como los resultados sobre precios, promociones, publicidad y lanzamientos son utilizados en la etapa de la GpC denominada tácticas de la categoría, mientras que los softwares de información son utilizados a lo largo de todo el proceso de desarrollo que contempla el modelo de GpC.

También queremos recalcar que, de los DSS que se utilizan para GpC, los que se comercializan actualmente son los DSS o softwares que gestionan individualmente surtido, espacio y ubicación física en la tienda, y que los DSS o programas de modelización que gestionan los precios, promociones y publicidad individualmente o integrando las tres variables, así como el DSS o “programa de modelización” que gestionan los lanzamientos, no se comercializan, lo que implica que no existe en el

mercado un DSS que considere todas las variables de merchandising de una categoría de productos.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, en España actualmente no es factible disponer de un DSS basado en un modelo que integre todas las variables de merchandising de una categoría, porque los datos que proveen los detallistas son escasos por considerarlos confidenciales, y porque se ha observado que los proyectos de GpC a veces son proyectos globales en el sentido que involucran las variables de surtido, espacio, precios, promociones, publicidad y lanzamientos, y otras veces son proyectos parciales que involucran solo la gestión de surtidos, debido a que la mayoría de las empresas se encuentran iniciando la GpC, por lo que sus demandas de softwares están fragmentadas: primero quieren gestionar el surtido, luego el espacio, etc.

Por otro lado, en nuestro estudio se ha determinado en qué medida los DSS que gestionan el espacio en el lineal de una categoría o software de espacio facilitan la toma de decisión a los usuarios y se analizó el modelo en el que se basan, resultados que pasamos a comentar.

Los DSS de espacio están basados en un modelo de inventario que es un “modelo causal de simulación determinista”, estático, discreto y de caja negra, que predice el stock mínimo adecuado u stock objetivo para cada referencia de la categoría y conjuntamente realiza análisis que permiten arrojar los correspondientes resultados económicos (ver aplicación en el apartado 7.5.2 del capítulo VII):

- Permiten simular mediante la variación de las variables de entrada al modelo de inventario, como por ejemplo los días de reposición semanales, para ver cómo se altera el stock recomendado por el software para cada referencia de la categoría y, por tanto, los resultados rentables de la categoría (a cada stock recomendado le corresponden unos resultados económicos).
- También permiten (para un mismo modelo, es decir, manteniendo las variables de entrada al modelo fijas) ajustar el stock de cada una de las

referencias que conforman la categoría, tomando como referencia el stock recomendado por el software para el que se obtienen los mejores resultados económicos en la categoría.

Además, la predicción con el DSS o software de espacio es circular, porque permite almacenar los planogramas de las categorías facilitando futuras gestiones, y también el DSS o software de espacio permite que el usuario participe ampliamente en el proceso de predicción-decisión (ver capítulo VI) porque interviene, en la selección de las bases de datos a considerar, en la construcción del modelo, en la simulación o creación de escenarios, y finalmente, él solo decide todo lo referente a la implantación en el lineal, es decir, la disposición de las referencias en el planograma respetando el "árbol de decisión de compra del consumidor" y siguiendo las reglas de merchandising.

Con respecto a esto último, en nuestra opinión, en la medida que estos softwares evolucionen con el objetivo de apoyar más al usuario en lo referente a la implantación en el lineal, se facilitará mucho más la toma de decisiones y los resultados arrojados se aproximarán mucho más a los adecuados (no óptimos porque la simulación arroja resultados aproximados).

Por otro lado, estos DSS de espacio se basan en que los cambios de asignación de espacio de los productos en el lineal pueden afectar los resultados de la categoría, debido a que influyen en la probabilidad de que existan roturas de stock lo que implica pérdidas de ventas, y además alteran la visibilidad cuantitativa y cualitativa de los productos afectando la atención del consumidor lo que influye en la probabilidad de compra.

Adicionalmente, utilizan el método del *Período de Reaprovisionamiento* que considera el lineal como un área de almacenaje de la tienda del detallista, porque, como ya se ha mencionado, el espacio asignado para cada referencia de la

categoría depende de la demanda, número de reposiciones, etc. (ver apartado 5.6.3.2 del capítulo V).

De esta forma, podemos llegar a la conclusión general, de que se observa un esfuerzo de parte de las empresas detallistas y fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene a adoptar el modelo de la GpC planteado por ECR Europa, que les generará más ventas como ha quedado demostrado en esta investigación, pero se observan deficiencias, siendo en nuestra opinión las más importantes las siguientes:

- Las prioritarias, que impiden el logro de la excelencia en la implantación de la GpC, se encontraron a nivel de las relaciones entre ambos tipos de empresas (detallistas y fabricantes) en lo que se refiere a la disponibilidad de compartir información sobre la categoría gestionada, en fijar conjuntamente los objetivos de la categoría gestionada, en la distribución de los gastos que involucra el proceso y en la escasa utilización de tecnología informática compatible para comunicarse. Presumimos que estos aspectos sean ocasionados fundamentalmente por la falta de apoyo de las direcciones de ambas empresas.
- En la implantación en tienda de la categoría gestionada porque esta a veces no se adapta totalmente a la recomendada, y en el seguimiento de la categoría gestionada a lo largo del tiempo.
- La ausencia de un DSS que se comercialice para gestión de precios, promociones, publicidad y lanzamientos, existiendo una necesidad en el mercado fundamentalmente de los que gestionan las promociones, porque se ha detectado últimamente que estas a veces aumentan el número de unidades vendidas pero no aumentan las ventas en valor.
- En los DSS o softwares de espacio que se comercializan, porque requieren, en lo referente a la decisión de la implantación en el lineal, una gran intervención del usuario con conocimientos de merchandising más avanzados que incluso informáticos (debido a que son relativamente fáciles de usar para cualquiera que tenga unos mínimos conocimientos en este terreno).

12.2 ENUNCIADO NORMATIVO

En el capítulo XI se contrastaron las hipótesis básicas, lo que permitió corroborar las hipótesis teóricas nuevamente descritas en el apartado anterior. A su vez, la corroboración de las hipótesis teóricas permite aplicar normas que dependan del Objetivo (O) que se plantee.

Si el Objetivo (O) es:

Lograr que las empresas de productos de gran consumo tradicionales (relación fabricante-detallista) obtengan mejores resultados empresariales, es decir, sean más rentables y ofrezcan un mayor valor agregado a los consumidores en el punto de venta.

El argumento normativo será:

Siendo ciertos los enunciados teóricos 1, 2 y 3 no se podrá lograr O si no se aplica Gestión por Categorías y si se podrá lograr O si se aplica Gestión por Categorías.

Por tanto, las conclusiones principales o Enunciados Normativos son los siguientes:

- Enunciado Normativo 1 (procedente de la hipótesis teórica 1): En el punto de venta, si las empresas de producto de gran consumo tradicionales (relación fabricante-detallista) quieren obtener mejores resultados empresariales, es decir, mayor rentabilidad y ofrecer mayor valor agregado a los consumidores, deberán utilizar un proceso que considere la división del trabajo, el diseño de las tareas, la tecnología y la capacitación para utilizar la manera más rápida y mejor de realizarlas. Ese proceso está bien representado por la Gestión por Categorías.
- Enunciado Normativo 2 (procedente de la hipótesis teórica 2): En el punto de venta, si las empresas de producto de gran consumo tradicionales (relación fabricante-detallista) quieren obtener mejores resultados empresariales, es

decir, mayor rentabilidad y ofrecer mayor valor agregado a los consumidores, deberán adoptar un proceso que considere la utilización de modelos de simulación, que permitan a especialistas de diferentes disciplinas plantear proposiciones racionales para cada categoría de productos, que faciliten la toma de decisiones. Ese proceso está, igualmente, bien representado por la Gestión por Categorías.

- Enunciado Normativo 3 (procedente de la hipótesis teórica 3): En el punto de venta, si las empresas de producto de gran consumo tradicionales (relación fabricante-detallista) quieren obtener mejores resultados empresariales, es decir, mayor rentabilidad y ofrecer mayor valor agregado a los consumidores, deberán utilizar un proceso que considere promover relaciones de colaboración entre las empresas que de manera conjunta lo realizan, que les permita compartir el trabajo. Ese proceso, por último, también está bien representado por la Gestión por Categorías.

CAPÍTULO XIII

LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

13.1 LIMITACIONES

Las limitaciones de esta investigación, derivan fundamentalmente de lo amplio que es el modelo de Gestión por Categorías (GpC), y de lo amplio que es el considerar todos los sectores de productos de gran consumo en los que puede aplicarse.

Todos los componentes del modelo de GpC han sido evaluados de una manera muy general en esta investigación, salvo la tecnología de la información en la que se ha intentado profundizar. También nos hemos limitado a investigar, como modo de acotar la investigación y de hacerla factible, a los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene.

Por otro lado, nuestro primer propósito era realizar la investigación empírica, mediante un estudio causal utilizando como método un experimento, participando en una implantación de GpC. Pero la imposibilidad de acceder a las correspondientes mediciones posteriores a la implantación, que nos permitirían determinar si con la GpC se obtenían los objetivos empresariales deseados, nos lo impidió. Por tanto, nos limitamos a realizar la investigación, tal como se ha observado, utilizando el método de las encuestas.

Entre las investigaciones que propongo, sobre la base de las limitaciones de esta investigación, y de que no se han realizado a lo largo de la literatura consultada son las que se exponen a continuación.

13.2 FUTURAS INVESTIGACIONES

La amplitud del modelo de GpC, que considera la estrategia a seguir para cada categoría de productos y el proceso de desarrollo como guía, así como los objetivos y medidas de éxito, las capacidades organizacionales de cada una de las empresas involucradas, las relaciones de colaboración entre el fabricante y el detallista, y la tecnología de la información (ver Figura 5.2 del capítulo V), abren un abanico de investigaciones interesantes a desarrollar en España.

Con respecto a investigar sobre las capacidades organizacionales, se propone lo siguiente:

- Determinar, en aquellas empresas que aseguran que realizan GpC, hasta qué punto en realidad la han asumido como parte de su filosofía de trabajo o simplemente la consideran de un modo operativo, una buena manera de lograrlo sería evaluando la actitud de los directivos y empleados en dichas empresas.
- Medir en las distintas empresas que afirman que están adoptando la GpC, los costos experimentados: los costos tangibles como contratación, entrenamiento, consultorías, administrativos, tecnológicos, y los costos intangibles como los que se refieren a la cultura de la empresa y su oposición al cambio, tomando en cuenta la situación inicial de dichas empresas para lograr ponderar aquellos factores que fundamentalmente marcan la diferencia.
- Identificar, dentro del seno de las empresas que quieren adoptar la GpC, en dónde debe iniciarse el cambio y qué elementos claves lo señalan como punto de partida.
- Sobre la base de la formación que deben tener los directivos y empleados que realicen GpC (tema que se ha investigado bastante, incluso se han definido las características que debe tener un buen *category manager*), podrían estudiarse las implicaciones en los contenidos universitarios y no universitarios.

Con respecto a investigar sobre las relaciones de colaboración, se propone determinar, en aquellas empresas que realizan GpC, aquellos temas que

específicamente surgen en las relaciones entre fabricantes y detallistas con la adopción de la misma, por ejemplo, temas relacionados con las marcas de los detallistas. Para posteriormente, realizar recomendaciones sobre la base de argumentos sólidos que puedan ayudar a solventar las diferencias (mucho se ha escrito sobre las nuevas relaciones entre fabricantes y detallistas ante los nuevos cambios experimentados en el mercado, pero todas tratan muy levemente las que surgen concretamente por la adopción de la GpC).

Con respecto a seguir investigando sobre la tecnología de la información, se han determinado en este trabajo los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) que se utilizan para la GpC en España, identificando los que se comercializan y los que son de uso exclusivo de las empresas de investigación de mercados. Se llegó también a conocer con detalle el DSS o software de espacio, que es la herramienta por excelencia de la GpC. Siendo estos análisis los que han ocasionado que hayan surgido inquietudes como las que se mencionan a continuación:

- Evaluar el intercambio de información mediante tecnología informática compatible, que se produce actualmente entre los fabricantes y detallistas. Porque en esta investigación, se detectó la percepción de una escasa utilización por parte de los fabricantes, y sería interesante indagar las razones de esta disonancia.
- Conocer en qué medida las empresas proveedoras de servicios de GpC, están dispuestas a lanzar al mercado una versión más avanzada del DSS o software de espacio, que apoye más al usuario sobre la implantación en el lineal en función del árbol de decisión de compra del consumidor, y las razones por las que no lo han hecho todavía.
- Evaluar en qué medida las empresas proveedoras de servicios de GpC, están dispuestas a comercializar un DSS o software de promociones, y las razones de que no lo hayan hecho todavía, porque podríamos asegurar que su demanda sería grande (los estudios arrojan que el consumidor actual compra por promociones y no por marcas, lo que lo ha convertido en un comprador de la categoría, y que en muchas ocasiones con las promociones se han logrado aumentos de ventas en volumen pero no aumentos de ventas en valor).

- Determinar en qué medida las empresas proveedoras de servicios de GpC, están dispuestas a ofrecer al mercado un DSS o software que gestione todas las variables de merchandising de la categoría (surtido, espacio, precio, promociones, publicidad e introducción de nuevos productos), determinando las razones por la que no se han lanzado al mercado: ausencia de demanda porque las empresas están comenzando la adopción de la GpC y prefieren ir gestionando las variables individualmente, porque no es viable debido a la diferencia temporal en el cambio de estas variables (las promociones varían más rápidamente que el surtido en una categoría), etc.
- Medir la disposición de los fabricantes líderes, a sacrificar sus marcas o el espacio que ocupan en el lineal de la categoría a favor de un fabricante más pequeño, si así lo arrojarán los resultados de los DSS o softwares de surtido y espacio.
- Descubrir cómo una empresa fabricante pequeña puede convertirse en el *capitán de una categoría* en la tienda del detallista, sin que sea necesario que realice inversiones que estén por encima de sus posibilidades.
- Estudiar la aplicación de la GpC al comercio electrónico representado por las ventas a través de Internet, en donde el punto de venta no está en un establecimiento.

Para finalizar, la amplitud de los sectores de productos de gran consumo a los que puede aplicarse GpC, también permite proponer investigaciones similares a la llevada a cabo en este trabajo, pero dirigidas a otros sectores en España (esta investigación, como se ha observado, se limitó a investigar a los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene).

Con la misma finalidad de evaluar la utilización y efectividad de la GpC por las empresas que integren el sector seleccionado, de determinar los DSS que utilizan (partiendo de la identificación previa de los DSS para GpC que existen en España expuestos en este trabajo), y de que, si no utilizan GpC en el sector seleccionado, descubrir las razones del porqué.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA CITADA:

- 1 - ACNIELSEN. www.acnielsen.es, www.acnielsen.es.
- 2 - ACNIELSEN (1998). **Spaceman Suite versión 6**. CD que contiene software y manual.
- 3 - ACNIELSEN (2004). **Anuario 2003**.
- 4 - ACNIELSEN (2003). **Anuario 2002**.
- 5 - ALIMARKET (2003). **Informe anual de no Alimentación**.
- 6 - ALIMARKET (2003). **Informe anual de Alimentación**.
- 7 - ALÓS, J. S. (1998). **El consumidor al filo del siglo XXI**. Estudio presentado por Alós J. S. de Dympanel en las Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.
- 8 - ALÓS, J. S. (2001). **La industria de los estudios de mercado en España**. Revista IPMARK de Información de Publicidad y Marketing, nº 570, 1-15 noviembre. Madrid.
- 9 - ARACIL, J. (1986). **Introducción a la dinámica de sistemas**. Editorial Alianza. Madrid.
- 10 - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. www.aecoc.es

- 11 - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. (1999). **Recomendaciones AECOC sobre surtido eficiente.**
- 12 - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. (2000). **Recomendaciones AECOC sobre promociones eficiente.**
- 13 - BLASCO LÓPEZ, F. (2000). **Aprendizaje y Marketing: investigación experimental del juego de simulación como método de aprendizaje.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- 14 - BULTEZ, A. y NAERT, P. (1998). **S.H.A.R.P.: Shelf allocation for retailer´s profit.** Marketing Science, vol. 7, nº 3, p. 211-231.
- 15 - CASAR CORREDERA, J. R. (199?). **Introducción al modelado y simulación de sistemas (video).** Universidad Politécnica de Barcelona. Ancora Audiovisual Marketing. Barcelona.
- 16 - CHAVARRIA VARGAS, Z. (2000). **ECR: Efficient Consumer Response.** www.geocities.com/Eureka/Office/4595/ecr.html.
- 17 - CHINARDET, C. (1992). **Le Trade Marketing.** Les Editions D´Organization.
- 18 - COTERA, A. (1999). **Promociones de venta.** Conferencia impartida en el ITESO, por el encargado de Customer Business Development, de la Cía. Procter & Gamble, 19 de noviembre, 1999.
- 19 - CRUZ, I. y OTROS (1999). **Los canales de distribución de los productos de gran consumo: concentración y competencia.** Editorial Pirámide, Madrid
- 20 - CURRY, D. J., DIVAKAR, S., MATHUR, S. K. y WHITEMAN, C. H. (1995). **BVAR as a Category Management tool: An illustration and comparison with alternative techniques.** Journal of Forecasting, vol. 14, p. 181-199, may.

- 21 - DEL BARCO, J. V. (2001). **En España la investigación sigue siendo todavía un sector inmaduro en muchos aspectos.** Revista IPMARK de información de Publicidad y Marketing, nº 570, 1-15 de noviembre. Madrid.
- 22 - DHAR, S. y HOCH, S. (1997). **Why store brand penetration varies by retailer.** Working Paper, Marketing Science Institute, Report nº 97-114, July.
- 23 - DÍAZ MAROTO, L. F. (1999). **La Gestión por Categorías.** Revista Dirección y Progreso, nº 166, julio-agosto.
- 24 - DÍAZ MORALES, A. (1996). **Nuevas relaciones de poder y colaboración en el canal de distribución de productos de gran consumo.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- 25 - DÍAZ MORALES, A. (1997). **La Gestión por Categorías en mercados de gran consumo: el punto de vista del fabricante.** Revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 21, julio-agosto.
- 26 - DÍAZ MORALES, A. (2000). **Gestión por Categorías y Trade Marketing.** Editorial Prentice Hall. Madrid.
- 27 - DÍEZ DE CASTRO, E. C. y LANDA BERCEBAL, F. J. (1996). **Merchandising.** Editorial Pirámide. Madrid.
- 28 - DREZE, X, HOCH, S. J. y PURK, M. E. (1994). **Shelf management and Space Elasticity.** Journal of Retailing, vol. 70, nº 4, p. 301-326.
- 29 - EAN VENEZUELA (2000). **Respuesta Eficiente al Consumidor o Efficient Consumer Response (ECR).** www.eanve.org
- 30 - ESTRELLA, A. (2001). **La investigación de mercados será una investigación para el proyecto, o no será.** Revista IPMARK de Información de Publicidad y Marketing, nº 570, 1-15 de noviembre.

- 31 - FERGAL, S. (2000). **Category Management best practices in Ireland.** ACNielsen Retail News, november.
- 32 - FERGAL, S. (2001). **Readiness for Category Management.** ACNielsen Retail News, December-january.
- 33 - FERGAL, S. (2001). **Category definition & segmentation.** ACNielsen Retail News, February.
- 34 - FERGAL, S. (2001). **Category role – A best practice strategic approach.** ACNielsen Retail News, march.
- 35 - FERGAL, S. (2001). **The Category Management assessment.** ACNielsen Retail News, april.
- 36 - FERGAL, S. (2001). **Category objectives & strategies.** ACNielsen Retail News, may.
- 37 - FERGAL, S. (2001). **Category tactics.** ACNielsen Retail News, june.
- 38 - FERGAL, S. (2001). **Category Management–implementation & review.** ACNielsen Retail News, July.
- 39 - FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M. (2000). **Gestión del lineal: un análisis empírico en productos de gran consumo.** Universidad Autónoma de Madrid. Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.
- 40 - FERNÁNDEZ, A., GÓMEZ, M. y RUBIO, N. (2003). **Las marcas de distribución y la gestión del lineal. Un análisis desde la perspectiva del fabricante.** Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, septiembre.
- 41 - FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M. (2003). **Las marcas de distribución y la gestión del lineal. Un análisis desde la perspectiva del fabricante.**

Universidad Autónoma de Madrid. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

- 42 - FERRÉ TRENZANO, J. M. y FERRÉ NADAL, J. (1996). **Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising: cómo utilizar de forma eficaz las promociones y el merchandising**. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- 43 - FRAILE, E. (1997). **Creación de modelos**. Revista de Estudios Empresariales, vol. 2, nº 94.
- 44 - GÓNZALEZ, L. (1996). **Category Management o el idilio entre fabricante y distribuidor**. Revista Harvard-Deusto Marketing + Ventas, mayo-junio.
- 45 - HISCHBRAND, L. (2000). **In store Marketing una respuesta a la evolución**. Merchandising News Argentina. www.merchandising-news.com.ar.
- 46 - HOGART SCOTT, S. (1997). **Shifting Category Management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia**. Management Decision, vol. 35, nº 4, Londres.
- 47 - HONOMICHI (2001). **Informe anual Honomichi sobre la industria mundial de investigación de mercados**. Ama Marketing News, 13 de agosto del 2001.
- 48 - HUGUET SORIANO, C. (1997). **El Category Management o la ley del consumidor**. Revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas, julio-agosto.
- 49 - HUGUET, C. (1998). **Promociones eficientes adoptadas por Kraft Jacobs Suchard**. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.
- 50 - HUTCHINS, R. (1997). **Category Management in the food industry: A research agenda**. British Food Journal, vol. 99, issue 5, Bradford. U. K.

- 51 - INFORMATION RESOURCES (IRI). www.infores.com.
- 52 - INSTITUTO DE EMPRESA (2001). **Trade Marketing y Gestión por Categorías. Hacia un beneficio mutuo**. Revista Ideas Empresariales, n° 72, enero.
- 53 - IPMARK (2001). **Guía del Marketing en España 2001**. Publicación anual de Ediciones y Estudios, Grupo IP. Madrid.
- 54 - IPMARK (2001). **Buen año, pero menos**. Revista IPMARK de Información de Publicidad y Marketing, n° 570, 1-15 noviembre.
- 55 - IPMARK (2001). **Inversión mundial en investigación de mercados**. Revista IPMARK de Información de Publicidad y Marketing, n° 570, 1-15 noviembre.
- 56 - JDA SOFTWARE GROUP. www.jda.com.
- 57 - JIANG, J. J., KLEIN, G. y PICK, R. A. (1998). **A marketing Category Management system: a decision support system using scanner data**. Decision Support System, p. 259-271, July.
- 58 - KALWANI, M. U. y NARAYANDAS, N. (1995). **Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?** Journal of Marketing, vol. 59, p. 1-16, January.
- 59 - KOTLER, P. y OTROS (2002). **Introducción al Marketing**. Segunda Edición Europea. Editorial Prentice Hall.
- 60 - KUMAR, N. (1996). **The power of trust in manufacturer-retailer relationships**. Harvard-Business Review, november-december, p. 92-106.
- 61 - KWIST, J. (1998). **ECR y Gestión por Categorías**. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.

- 62 - LEHMAN, R. S. (1977). **Computer simulation and modelling**. Editorial John Wiley & Sons.
- 63 - LIRIA, E. (2001). **La revolución comercial. Key Account, Trade Marketing, Category Manager**. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid.
- 64 - LIZARRAGA, C. A. (2000). **Entregando más valor útil al consumidor Gerencia por Categorías**. Artículo tomado de NeTgocios OnLine y adaptado por el staff de DragonSystems.Net, www.microdek.com/carta021100a.htm. noviembre.
- 65 - MARKET DATA (MD). www.marketdata.es.
- 66 - MARTÍNEZ, S. y REQUENA, A. (1986). **Dinámica de sistemas**. Editorial Alianza. Madrid.
- 67 - MARTÍNEZ TERCERO, M. (1999). **Ciencia y Marketing. Manual para investigadores y doctorandos en Ciencia Social**. Editorial ESIC. Madrid.
- 68 - MASSON, J. E. y WELLHOFF, A. (1991). **El merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta**. Editorial Deusto. Bilbao.
- 69 - MCCANN, J. (1995). **Why Category Management fails: Look to the MIS/Marketing gap**. Brandweek, vol. 35, issue 3, january.
- 70 - MCLAUGHLIN, E. W. y HAWKES, G. F. (1994). **Category Management: Current status and future outlook**. Cornell University Food Industry Management Program, Department of Agricultural. Resource and Managerial Economics, Cornell University, Itaca, NY.
- 71 - MENÉNDEZ, J. (1999). **Respuesta Eficiente al Consumidor: una oportunidad que no se puede dejar pasar**. Revista Debates IESA, abril-junio.

- 72 - MERCHANDISING NEWS ARGENTINA. (2000). **Category Management. ¿Qué es el ECR? Una respuesta al retail.** www.merchandising-news.com.ar.
- 73 - MILENIUM. www.mileniumsoft.com.
- 74 - MILENIUM. **Catálogo de los software que ofrecen para Gestión por Categorías.**
- 75 - MILENIUM (2003). **MSA. Merchandising & Space Advisor.** CD que contiene el software.
- 76 - MILENIUM (2003). **MSA. Merchandising & Space Advisor.** Manual.
- 77 - MIQUEL, R. (1998). **La formación en las empresas una visión práctica.** Revista Euromadi Noticias, nº 15, octubre.
- 78 - MOLES PALLEJA, A. (1998). **La Gestión por Categoría con la mirada puesta en el consumidor.** Revista Farmacia Profesional, marzo.
- 79 - MONSERRAT, J. (2002). **Nuevas estrategias para un nuevo consumidor.** Tecnomarketing 2002. Revista Código 84 de AECOC, nº 92, septiembre-octubre.
- 80 - MONTANA, P. J. (2002). **Administración.** Primera edición en español, Compañía Editorial Continental. México.
- 81 - MORANT CIMAS, A. (2001). **Propuesta de integración de las funciones comerciales mediante herramientas de gestión de espacio en el entorno de la "Respuesta Eficiente al Consumidor".** Tesis Doctoral. Universidad de Castilla-La Mancha.
- 82 - NAVAS, J. (1998). **Gallina Blanca Purina y la Gestión por Categorías.** Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.

- 83 - NICOLAI, C. y REYNARD, M. (1998). **La lógica doméstica versus la lógica comercial.** Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.
- 84 - OLAZÁBAL, I. (2002). **Trade Marketing para conquistar al consumidor.** Revista MK. Marketing + Ventas, número 167, marzo.
- 85 - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO, OIT (1999). **Las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos.** Informe para el debate de la reunión tripartita. Editorial Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ginebra. Suiza.
- 86 - OUBIÑA BARBOLLA, J. (2000). **Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: Un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante.** Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- 87 - PALOMARES, R. (2001). **Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales.** Ediciones Gestión 2000 S. A., Barcelona.
- 88 - PANEL INTERNACIONAL (2000). **Encuesta a consumidores franceses de hipermercados con implantaciones de Gestión por Categorías.** Estudio realizado a finales de 1999.
- 89 - PEARCE, A. M. (1996). **Efficient consumer response: managing the supply chain for ultimate consumer satisfaction.** Supply Chain Management, vol. 1, nº 2, p. 11-14.
- 90 - PERRIGO COMPANY STUDY (1995). **Earning your share of private label profits.**
- 91 - PIDD, M. (1996). **Tools for thinking.** Editorial John Wiley & Sons. Inglaterra.

- 92 - POETA, A. (2001). **Relación proveedor cliente. Gestión conjunta de procesos.** Síntesis de desayuno de trabajo. Boletín informativo "Logística Empresarial" de la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), n° 106, mayo.
- 93 - PULIDO, A. y LÓPEZ, A. M. (1999). **Predicción y simulación aplicada a la economía de empresas.** Ediciones Pirámide.
- 94 - RASER, J. C. (1969). **Simulations and society: an exploration of scientific gaming.** Editorial Allyn & Bacon. Boston.
- 95 - REBOLLO, J. M. (1995). **¿Es coherente la Gestión de Categorías con el marketing dirigido al consumidor?** Revista MK. Marketing + Ventas, n° 88, enero.
- 96 - ROMEU, J. (1998). **Danone: estrategias de pull.** Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.
- 97 - ROQUET, L. y VALENZUELA, A. (1998). **La Gestión por Categorías: los componentes del éxito.** Revista Harvard-Deusto Marketing & ventas, n° 28, septiembre-octubre.
- 98 - SAINT CRICQ, J. y BRUEL, O. (1975). **Merchandising.** Editorial Pirámide.
- 99 - SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J. M. (2001). **La distribución comercial: Opciones estratégicas.** Segunda edición, Editorial ESIC.
- 100 - SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1974). **Los fundamentos de Marketing y algunos métodos de investigación comercial.** Tomo I. Editorial ESIC.
- 101 - SEGURA, R. (1998). **La formación informática de los directivos.** Revista Euromadi Noticias, n° 15, octubre.

- 102 - SHUBIK, M. (1960). **Simposium on simulation**. The American Economic Review.
- 103 - STONER, J. y WANKEL, C. (1989). **Administración**, 3º edición. Editorial Prentice Hall. México.
- 104 - TATIBOUET, M. (1998). **ECR**. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 98", 25-26 de marzo. Madrid.
- 105 - TAYLOR NELSON SOFRES (TNS). www.tns-global.com, www.tnssofres.es.
- 106 - VALENZUELA, A. (1999). **Gestión por Categorías. Definición de categoría y planificación en función al análisis de roles**. Revista Distribución y Consumo, abril-mayo.
- 107 - VAZQUEZ, R. y TRES PALACIOS, J. A. (1997). **Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas**. Editorial Civitas.
- 108 - VERCELLANA, A. (2001). **Relación proveedor cliente. Gestión conjunta de procesos**. Síntesis de desayuno de trabajo. Boletín informativo "Logística Empresarial" de la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), nº 106, mayo.
- 109 - VINADER, R. y OLARTE, J. (1972). **Aplicaciones de la simulación a la gestión empresarial**. Colección Este, San Sebastián.
- 110 - WARD, C. (1999). **La distribución en el nuevo milenio. La optimización del surtido en menos tiempo**. Revista Euromadi Noticias, nº 19, septiembre.
- 111 - WEIERS, R. M. (1986). **Investigación de mercados**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

112 -WELLHOFF, A. y MASSON, J. (1997). **El merchandising: rentabilidad y gestión en el punto de venta**. Editorial Deusto. Bilbao.

113 -WERT, J. I. (2001). **La investigación en España está a la vanguardia europea de estándar de calidad**. Revista IPMARK de Información de Publicidad y Marketing, nº 570, 1-15 noviembre.

114 -ZENOR, M. J. (1994). **The profit benefits of Category Management**. Journal of Marketing Research, vol. 31, issue 2, may. Chicago.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA NO CITADA:

ACNIELSEN (1992). **Category Management: Positioning your organization to win**. Published by NTC Business Books in association with Nielsen Marketing Research and The American Marketing Association. Copyright Nielsen Marketing Research. Chicago.

ACNIELSEN (2000). **Índice ACNielsen de evolución de ventas del Mercado de Droguería y Perfumería**. Revista Distribución y Actualidad, nº 286, octubre.

ACNIELSEN (2002). **Manual de servicios Trade Marketing**.

ACNIELSEN (2000). **Readiness for Category Management**. ACNielsen: Category Management Solutions.

ACNIELSEN (2002). **Servicios ACNielsen**. Catálogo.

ACNIELSEN (1998). **Spaceman Suite**. Catálogo.

ACNIELSEN (2002). **Una ventaja competitiva**. Catálogo.

AGUDO SAN EMETERIO, A. y FERNÁNDEZ POLANCO, J. M. (2000). **Diseño de bases de conocimientos para la toma de decisiones de Marketing.** Revista ESIC Market, septiembre-diciembre.

AILLONI-CHARAS, D. (1994). **Category Management redux: Will reality match the promise?** Brandweek, vol. 35, issue 42, october.

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, M. B. (2001). **El proceso de elección de marca por el consumidor, incidencia de los precios de referencia y las promociones.** Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.

ÁLVAREZ, M. B., VAZQUEZ, R. y DE LA BALLINA F. J. (2004). **El consumidor frente a las promociones, evidencias empíricas.** Revista ESIC Market, mayo-agosto.

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, B. y VAZQUEZ CASIELLES, R. (2004). **Efectividad de la promoción de ventas. Análisis comparativo para diferenciar categorías de productos.** Universidad de Oviedo. Encuentros de Profesores Universitarios.

AMBLER, T. (2001). **Category Management is best deployed for brand positioning.** Marketing, november 29. London.

ANONYMOUS (1996). **Category Management cornerstone: Consumer research.** Supermarket Business, vol. 51, issue 5, may, N. Y.

ANONYMOUS (1997). **Strategy switch over brewer's Trade Marketing.** Marketing. February 20, London.

ANONYMOUS (1997). **Category Management disappointing.** Supermarket Business, vol. 52, issue 6, june.

ANONYMOUS (1997). **How Category Management bridges the performance gap putting confectionery's assets to work.** Supermarket Business, vol. 52, issue 11, november, N. Y.

ANONYMOUS (1998). **Category Management: Doing the numbers.** Supermarket Business, november. N. Y.

ANONYMOUS (1999). **Category Management reading between the lines.** Marketing, september 2. London.

ANONYMOUS (2001). **Category Management needs insights, execution.** Frozen Food Age, vol. 49, issue 7, february. N. Y.

ANONYMOUS (2002). **Category Management a hit.** Publisher Weekly, vol. 249, issue 21, may 27. N. Y.

ARBONA MAYLÍN, J. (1999). **Trade Marketing: Análisis crítico desde la oficina de farmacia.** Revista Farmacia Profesional, p. 26, abril.

AROCHA, C. y LÓPEZ, M. L. (2000). **Aprendizaje para realizar una investigación de mercado.** Universidad de Carabobo. Ediciones Delforn C.A. Valencia. Venezuela.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. (1995). **La nueva revolución. Gestión por Categorías.**

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. (2002). **Asda, la mejor cadena británica.** Revista El Clipping Internacional de AECOC, octubre.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. (2002). **Las claves para la eficiencia. Gestión por categorías: El futuro inmediato de la relación fabricante-distribuidor.** Seminario impartido el 7 de noviembre. Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL, AECOC. (2002). **Las claves para la eficiencia. Gestión por categorías: Como optimizar el rendimiento de las categorías.** Seminario impartido el 19 de noviembre. Madrid.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE CENTRALES DE COMPRA ESPAÑOLA, ANCECO (2000). **Centrales de compra. Cooperación sin fronteras.** Revista Distribución y Actualidad, nº 286, octubre.

BARRIOS, M. (1999). **La distribución en el nuevo Milenium.** Protagonismo del personal. Euromadi Noticias, nº 19, septiembre.

BENADY, A. (1993). **Trade Marketing faces challenge.** Marketing, april 1, London.

BENAROYA, J. M. (2002). **La diferenciación es uno de los grandes retos de la distribución en España.** Revista AECOC Código 84, nº 92, septiembre-octubre.

BETTIGOLE, E. (1998). **21st century Category Management.** Supermarket Business, november. N. Y.

BISHOP, W. (1999). **Let´s put more management: Into Category Management.** Supplement to Supermarket Business, pp. 21-23. N.Y.

BLALOCK, C. (2000). **The evolution of ECR.** Food Distributors magazine, march-april.

BOYER, M. A.(1998). **The supplier´s role in Category Management.** Supermarket Business. Vol. 53, issue 11, november. N. Y.

CABALLERO, J. I. **Las tiendas del futuro.** Estudio realizado por The Coca-Cola Retailing Research Group Europe. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecomarketing 2002". Madrid. Revista AECOC Código 84, nº 92, septiembre-octubre.

CARCELÉN GARCÍA, S.L. (2000). **La promoción de ventas como variable estratégica del marketing.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

CHASCO YRIGOYEN, M. C. (2003). **Econometría espacial aplicada a la predicción-extrapolación de datos microterritoriales.** Conserjería de Economía e Innovación Tecnológica. Comunidad de Madrid. España.

CHEN, Y., HESS, J. D., WILCOX, R. T. y ZHANG, Z. J. (1999). **Accounting profits versus Marketing profits: a relevant metric for Category Management.** Marketing Science Journal, vol. 18, issue 3, pp. 208-229.

CHETOCHINE, G. (1998). **Marketing estratégico de los canales de distribución: Trade Marketing, competencia, marca propia.** Ediciones Granica. Barcelona.

CHINCHÓN, M. (2002). **Híper versus súper.** Revista AECOC Código 84, nº 92, septiembre-octubre.

CLAIROL (1995). **Category Management helps retailers educate consumers about haircolor.** Supermarket Business.

CRUZ, I. , YAGÜE, M. J., OUBIÑA, J. y LEVY, J. (2001). **El poder y la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor de productos de gran consumo: Un análisis desde la perspectiva del fabricante.** Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, marzo.

CUESTA VALIÑO, P. y LABAJO GÓNZALEZ, V. (2004). **El Trade Marketing. Búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricante y distribuidor. El punto de vista del fabricante.** Universidad Pontificia de Comillas. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

DEL BARRIO, S., MARAVER, G., SÁNCHEZ, J. y SÁNCHEZ, G. (1999). **Interdependencia y estabilidad en la relación fabricante-distribuidor.** Universidad de Granada. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

DHAR, S. K., HOCH S. J. y KUMAR N. (2001). **Effective Category Management depends on the role of the category.** Journal of Retailing, vol. 77, issue 2, pp. 165-184. summer. Greenwich, USA.

DOMENECH CASTILLO, J. **Trade Marketing: Un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor.** Editorial Esic. Madrid.

DUSEK, B. (1999). **Is Category Management still viable?** Brandweek, vol. 40, issue 30, July 26. N. Y.

DUSSART, C. (1998). **Category Management: Strengths, limits and developments.** European Management Journal, vol. 16, issue 1, february. London.

ESCURRA, L. (2001). **Muchas novedades, pero nada nuevo.** Revista IPMARK de Información de Publicidad y Marketing, nº 570, 1-15 noviembre.

FERGAL, S. (1999). **Space planning – A common currency.** ACNielsen Retail News, 1 st of November.

FERNÁNDEZ, J. A. (1994). **La Tecnología de la información, factor estratégico en la segunda mitad de los 90.** Harvard Deusto Business Review, referencia nº 94015.

GARCIA, C. (2000). **Todo por el consumidor.** Revista Estrategias de Comunicación y Marketing.

GARRIDO, J. (1999). **Cómo vender más en su tienda: Merchandising para detallistas.** Editorial Gestión 2000. Barcelona.

GARRIDO SAMANIEGO, M. J. y GUTIÉRREZ ARRANZ, A. M. (1996). **La utilización en Marketing de los modelos de ecuaciones estructurales: una revisión del período 1990-1995.** Universidad de Valladolid. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

GAVIN, S. (2000). **ECR – The story so far**. ACNielsen Retail News, july-august.

GENE ALBESA, J. (1999). **Las relaciones de poder en el canal de distribución, influencia de los sectores output y competidor del entorno de tareas primarias**. Tesis Doctoral. Universidad Rovira I Virgili.

GÓMEZ BORJA, M. A. (2001). **SSPD: Una herramienta informática para simular y registrar los procesos de decisión del consumidor**. Universidad de Castilla La Mancha. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

GÓNZALEZ HERNANDO, S. (2000). **Marketing de relaciones y restricciones verticales en el canal de distribución**. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.

GREEN, P.E. y TULL, D. S. (1987). **Investigación de mercadeo**. Editorial Prentice Hall.

HANICHAK, J. (1995). **Building beer profits with Category Management**. Supermarket Business.

HIEBING, K. (1997). **Preparing your perishables data for Category Management**. Supermarket Business, vol. 52, issue 10, october.

HUGHES, K. (1999-2000). **Promotion & Pricing – A modelling and analytic approach**. ACNielsen Retail News, december-january.

IGLESIAS, V., GONZÁLEZ S. y TRESPALACIOS, J.A. (1998). **Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricantes distribuidores**. Universidad de Oviedo. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, septiembre.

INIESTA, M. A., SÁEZ, E. y SÁNCHEZ, M. (2001). **Bases de Datos de Marketing. Clasificación, uso y aplicaciones en la estrategia competitiva actual**. Revista ESIC Market, septiembre-diciembre.

JOHNSON, M. y PINNINGTON D. (1998). **Supporting the Category Management challenge: How research can contribute.** Market Research Society. Journal of the Market Research Society, vol. 40, issue 1, january. London, U. K.

JOHNSON, M. y FELICE, P. (1998). **From identifying need states to testing in virtual reality: Supporting Category Management.** Marketing and Research Today, november. vol. 27, issue 4. Amsterdam.

JUANCO, J. (1994). **El Trade Marketing como alternativa de futuro para el Director de Marketing.** Revista MK. Marketing + Ventas, nº 85, p. 43, octubre.

KENT, P. (1999). **Category Management Mirage.** Beverage World, vol. 118, issue 1678, july 15. East Stroudsburg, USA.

LACITY, M., WILLCOCKS, L. y FEENY, D. **El valor de la contratación selectiva de la tecnología de la información.** Harvard Deusto Business Review, referencia nº 0590.

LEVY, S. (2002). **Click: Have You tried this Category Management tool?** Drug Topics, vol. 146, issue 12, june 17. Oradell, USA.

LIRIA, E. (2001). **El Trade Marketing y las promociones eficientes.** Revista MK. Marketing + Ventas, nº 163, p. 12, noviembre.

MACÍAS, A. (2001). **El Trade Marketing y la Gestión por Categorías, en la Pyme.** Revista MK. Marketing + Ventas, nº 159, junio.

MAGDALENO, S. (2002). **Cómo puede el fabricante convertirse en el partner del distribuidor.** Taylor Nelson Sofres, CD.

MANERA BASSA, J., DE VICENTE Y OLIVA, M. y BLANCO JIMÉNEZ, F. J. (2000). **Una perspectiva del comercio electrónico en España. Análisis mediante modificación del Delphi tradicional.** Forum Internacional sobre las Ciencias, las

Técnicas y el Arte aplicadas al Marketing, Academia y Profesión. Seminarios Internacionales Complutenses (S.I.C.). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. 27-29 de noviembre.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I. (1999). **La comunicación en el punto de venta: Merchandising. Aplicación al sector de componentes y equipos para automoción.** Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

MATURANA, S. (2004). **Respuesta eficiente al consumidor. Incluye estudio de Ernst & Young Consulting en 1998 sobre el impacto de la introducción de ECR en Chile.** www.sergiomaturana.com/SAG/Clase4_LC.pdf.

MAYLIN, C. (2001). **Trade Marketing: fabricante y distribuidor en el mismo bando.** Revista MK. Marketing + Ventas, nº 156, p. 45, marzo.

MENDEZ GARCIA DE PAREDES, J. L. (2000). **Utilización de la metodología "Panel Data" al estudio de los efectos que provocan los cambios de las estructuras competitivas en los resultados del sector minorista.** Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.

MILLIOT, J. (2002). **Group protest Border's Category Management policy.** Publisher Weekly, vol. 249, issue 26, July 1. N. Y.

MOLERO AYALA, V. RIVERA CAMINO, J. y ARELLANO CUEVA, R. (2000). **Conducta del consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing.** Editorial Esic.

MONSERRAT, J. (2002). **Los conceptos de valor crecen.** Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 2002". Madrid. Revista AECOC Código 84, nº 92, septiembre-octubre.

MUTTER, J. (2001). **Borders adopts Category Management.** Publisher Weekly, v. 248, issue 6, February 5. N. Y.

NEEDEL, S. P. (1998). **Understanding consumer response to Category Management through virtual reality**. Journal of Advertising Research, vol. 38, issue 4, july-august. N. Y.

NEGLEY, J. (1998). **Category Management is anybody´s game**. Discount Store News, jan 26.

NUENO, J. L. (2002). **Nuevo estudio AECOC sobre los fuera de stock**. Estudio realizado por Nueno profesor del IESE por encargo de AECOC. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 2002". Madrid. Revista AECOC Código 84, nº 92, septiembre-octubre.

OLAZABAL, I. (2002). **Trade Marketing para conquistar al consumidor**. Revista MK. Marketing + Ventas, nº 167, p. 34, marzo.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1981). **La dirección de Marketing**. 3º edición. Editorial ESIC. Madrid.

PARCH, K. (1995). **The Category Management myth**. Supermarket Business, vol. 50, issue 10, October, N.Y.

PEREZ, J. L. y GARCIA, M. (2002). **La Gestión por Categorías va a más**. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC "Tecnomarketing 2002". Madrid. Revista AECOC Código 84, nº 92, septiembre-octubre.

PRADO PRADO, J. C. y MEJIAS SACALUGA, A. M.. (1997). **La necesidad de colaboración entre fabricantes y distribuidores. El reto ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) en la distribución comercial moderna**. Revista Alta Dirección, noviembre-diciembre.

QURESHI, B. Y BAKER, J. (1998). **Category Management and effective consumer response. The role of market research**. Marketing and Research Today, vol. 26, issue 1, february, Amsterdam.

RIES, A. y TROUT, J. (1993). **Las 22 leyes inmutables del Marketing**. Editorial Mc Graw Hill.

RODRIGUEZ RAD, C. J. (2001). **La importancia del nivel de servicio en la modelización de un sistema de distribución física mediante la dinámica de sistemas**. Universidad de Sevilla. Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.

RODRÍGUEZ DAPONTE, R. y DOPICO PARADA, A. I. (1998). **El papel de un merchandiser en el punto de venta: Un caso de mejora en distribución de productos de gran consumo**. Universidad de Vigo. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

RONDÁN CATALUÑA, F. J. (2001). **Estrategias de precios minoristas para productos de compras frecuentes**. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

ROSA DÍAZ, I. M. (2000). **La valoración y el conocimiento de los precios por demanda**. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

RYDER, J. (1994). **Category Management: A matter of less of the same**. Brandweek, vol. 35, issue 32, august.

SANTESMASES MESTRE, M. (1995). **Marketing. Conceptos y Estrategias**. 2º edición. Editorial Pirámide.

SANTOS, M. L., SANZO, M. J., ALVAREZ, L. I. Y VAZQUEZ, R. (2002). **El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: Interacciones y efectos sobre la competitividad**. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, publicación semestral, septiembre.

SHULMAN, R. (1995). **Designing for Category Management**. Supermarket Business, vol. 50, issue 10, october, N.Y.

SORET LOS SANTOS, I. (2000). **Marketing y Logística: la respuesta eficiente al consumidor.** Revista Dirección y Progreso, nº 170, marzo-abril.

SPETHMANN, B. (1996). **Borden tries Category Management in pasta.** Brandweek, vol. 37, issue 1, January.

SUMAN, B., MURALI, K. M. y ROCKNEY, W. (2001). **The impact of Category Management on retailer prices and performance: Theory and evidence.** Journal of Marketing, vol. 65, issue 4, october. Chicago.

TAIX, R. (2000). **¿ De qué hablamos cuando hablamos de ECR ?** Revista Estrategias de Comunicación y Marketing.

TAYLOR NELSON SOFRES (TNS). **More than just information.** Catálogo

TAYLOR NELSON SOFRES (TNS). **Distribución 2001. La distribución española y el consumidor.** Catálogo.

TAYLOR NELSON SOFRES (TNS). **Master Panel.** Catálogo.

TOBÍO SOLER, M. (1996). **Nueva era Tecnológica, la última ola.** Harvard Deusto Business Review, referencia nº 0401.

VAZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L. I., SANTOS, M. L. y SÁNZO, M. J. (2002). **Condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos.** Universidad de Oviedo. Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

VELANDO RODRIGUEZ, M. E. y CURRAS VALLE, C. (1996). **El Trade Marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor.** Revista ESIC Market, abril-junio.

VERRA, G.J. (2004). **Category Management: A matter of joint optimisation.** Nijenrode University. The Netherlands. www.kamcity.com/Library/catman.htm.

WELLMAN, D. (1997). **Home-baket Category Management**. Supermarket Business. July.

WELLMAN, D. (1999). **Crossing out Category Management**. Supermarket Business, vol. 54, issue 10, october 15. N. Y.

WESTON, J. F. y COPELAND, T. E. (1988). **Finanzas en Administración**. Octava edición (tercera edición en español), vol. 1. Editorial McGraw Hill. México.

WHALEN, J. (1995). **Category insight bonds marketers to retailers**. Advertising Age magazine, october 16.

WINSTON WEBER (2004). **The future of Category Management**. www.kamcity.com/Library/catman.htm.

WINSTON WEBER (2004). **Category Management: The road ahead**. www.kamcity.com/Library/catman.htm.

YUSTAS LÓPEZ, M. Y. (1998). **Análisis del efecto de las promociones sobre las ventas en establecimientos detallistas de alimentación**. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia de Comillas.

ZEITCHIK, S. (2002). **Category Management draws mixed reaction**. Publisher Weekly, vol. 249, issue 32, august 12. N. Y.

ZIKMUND, W. G. (1998). **Investigación de Mercados**. Sexta edición. Editorial Prentice-Hall. México.

ZORRILLA CALVO, M. P. (1993). **El Merchandising: instrumento estratégico y operativo de la gestión detallista**. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco.

ANEXOS

ANEXO 1: BASE DE DATOS DEL PRODUCTO

EAN	Nombre	Fabricante	Segmento	Subcategoría	Tamaño	Cuota
8411090106253	CRUZCAMPO SIN PACK 6X25CL	HEINEKEN	PACK 6X25 CL	SIN ALCOHOL	PACK 6 X 25 CL	2,00
8411327011013	MAHOU CLASICA BOTELLA 1L	MAHOU	BOTELLA 1 L	NACIONAL	BOTELLA 1 L	4,00
8411090106251	CRUZCAMPO PACK 6X25CL	HEINEKEN	PACK 6X25 CL	NACIONAL	PACK 6 X 25 CL	5,00
8411090010107	CRUZCAMPO BOTELLA 1L	HEINEKEN	BOTELLA 1 L	NACIONAL	BOTELLA 1 L	3,00
8410569005521	AGUILA AMSTEL BOTELLA 1L	AGUILA	BOTELLA 1 L	NACIONAL	BOTELLA 1 L	11,00
8413041007112	BUCKLER PACK 6X25CL	AGUILA	PACK 6X25 CL	SIN ALCOHOL	PACK 6 X 25 CL	3,00
8410655000409	SAN MIGUEL PACK 6X25CL	SAN MIGUEL	PACK 6X25 CL	NACIONAL	PACK 6 X 25 CL	9,00
8413041007310	BUCKLER LATA 33 CL	AGUILA	LATA 33 CL	SIN ALCOHOL	LATA 33 CL	7,00
8410569005651	AGUILA AMSTEL LATA 33 CL	AGUILA	LATA 33 CL	NACIONAL	LATA 33 CL	2,00
8411327122016	MAHOU LATA 33 CL	MAHOU	LATA 33 CL	NACIONAL	LATA 33 CL	1,00
8411111000009	CORONITA PACK 6X33 CL	CORONITA	PACK 6X33 CL	IMPORTACION	PACK 6 X 33 CL	5,00
8411111000008	CORONITA BOTELLA 33 CL	CORONITA	BOTELLA 33 CL	IMPORTACION	BOTELLA 33 CL	3,00
8411111000007	BUDWEISER LATA 33 CL	BUDWEISER	LATA 33 CL	IMPORTACION	LATA 33 CL	6,00
8411111000006	BUDWEISER BOTELLA 25 CL	BUDWEISER	BOTELLA 25 CL	IMPORTACION	BOTELLA 25 CL	2,00
8411111000005	BUDWEISER PACK 6X25 CL	BUDWEISER	PACK 6X25 CL	IMPORTACION	PACK 6 X 25 CL	4,00
8411111000004	LUCIFER BOTELLA 33 CL	LUCIFER	BOTELLA 33 CL	IMPORTACION	BOTELLA 33 CL	10,00
8411111000003	MORT SUBITE BOTELLA 25 CL	MORT	BOTELLA 25 CL	IMPORTACION	BOTELLA 25 CL	2,00
8411111000002	JUDAS BOTELLA 33 CL	JUDAS	BOTELLA 33 CL	IMPORTACION	BOTELLA 33 CL	6,00
8411111000001	MODELO NEGRA BOTELLA 33 CL	MODELO	BOTELLA 33 CL	IMPORTACION	BOTELLA 33 CL	1,00
8411111000000	GRIMBERGEN BOTELLA 33 CL	GRIMBERGEN	BOTELLA 33 CL	IMPORTACION	BOTELLA 33 CL	3,00
8411111000011	GUINNESS LATA 33 CL	GUINNESS	LATA 33 CL	IMPORTACION	LATA 33 CL	9,00
8411111000012	HEINEKEN LATA 33 CL	HEINEKEN	LATA 33 CL	IMPORTACION	LATA 33 CL	2,00

Coste unitario	Marca	Precio venta	Ventas unidades	Altura	Anchura	Profundidad	Apilamiento	Stock actual
1,08	CRUZCAMPO	1,59	30,00	16,0	17,5	12,0	1	32,00
0,72	MAHOU	0,87	51,00	30,5	8,0	8,0	0	156,00
1,08	CRUZCAMPO	1,59	30,00	16,0	17,5	12,0	1	36,00
0,60	CRUZCAMPO	0,87	46,00	29,0	8,0	8,0	0	156,00
0,66	AGUILA	0,84	66,00	27,0	9,0	9,0	0	60,00
1,14	BUCKLER	1,68	55,00	17,5	17,5	11,5	1	12,00
1,26	SAN MIGUEL	1,71	45,00	17,5	17,5	11,5	1	36,00
0,35	BUCKLER	0,51	11,00	11,5	6,5	6,5	1	280,00
0,31	AGUILA	0,33	112,00	11,5	6,5	6,5	1	224,00
0,32	MAHOU	0,43	112,00	11,5	6,5	6,5	1	364,00
1,26	CORONITA	1,86	22,00	24,0	18,0	12,0	1	32,00
0,33	CORONITA	0,39	17,00	24,0	5,5	5,5	0	117,00
0,33	BUDWEISER	0,50	15,00	11,5	6,5	6,5	1	210,00
0,33	BUDWEISER	0,45	20,00	21,0	5,5	5,5	0	81,00
1,20	BUDWEISER	1,80	17,00	21,0	17,0	11,0	1	28,00
0,36	LUCIFER	0,53	15,00	23,0	6,0	6,0	0	56,00
0,36	MORT	0,47	15,00	21,0	5,0	5,0	0	100,00
0,36	JUDAS	0,53	14,00	20,0	6,0	6,0	0	56,00
0,30	MODELO	0,57	12,00	19,0	7,0	7,0	0	42,00
0,24	GRIMBERGEN	0,66	15,00	19,0	6,0	6,0	0	160,00
0,30	GUINNESS	0,51	22,00	11,5	6,5	6,5	1	168,00
0,24	HEINEKEN	0,33	88,00	11,5	6,5	6,5	1	280,00

Fuente: MSA de Milenium, versión 7.1

Informe del software de espacio MSA sobre la base de datos de los productos

ANEXO 2: CUESTIONARIOS



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

DIRIGIDO A DETALLISTAS DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO (DEL SECTOR DE DROGUERÍA-LIMPIEZA Y PERFUMERÍA-HIGIENE)

*Este cuestionario es uno de los instrumentos de recogida de información que se están utilizando para realizar la investigación de la **Tesis Doctoral: Gestión por Categorías. Modelos de Decisión y su Implementación Tecnológica**, y le agradecería contestase a las siguientes preguntas y remitiera el cuestionario relleno a MLLH6@telefonica.net **Le enviaremos los resultados. MUCHAS GRACIAS.***

Nombre y Apellidos de la persona que responde el cuestionario:

Empresa:

Cargo:

Departamento:

Teléfono de su lugar de trabajo:

e-mail:

POR FAVOR, LEA ATENTAMENTE ESTA DEFINICIÓN:

La Gestión por Categorías es un proceso de colaboración entre el fabricante y el distribuidor para gestionar las categorías de productos como unidades de negocios individuales.

Sobre la base de la definición anterior, agradecemos su colaboración en responder este cuestionario que específicamente se refiere a la Gestión por Categorías en su empresa.

1- ¿Utilizan Gestión por Categorías en su empresa? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

(FIN DEL CUESTIONARIO Y POR FAVOR DEVUELVALO)

2- Indique algunas categorías de productos que hayan sido gestionadas en su empresa de forma individual.

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

3- De las siguientes etapas señale en cuál/es de ellas participa su empresa a la hora de poner en marcha un proyecto de Gestión por Categorías. (SEÑALE CON UNA X)

1. Definir y segmentar la Categoría:	
2. Determinar el rol de la Categoría:	
3. Evaluar la Categoría:	
4. Plantear los objetivos a lograr en la Categoría:	
5. Determinar las estrategias de la Categoría:	
6. Determinar las tácticas de la Categoría:	
7. Implantar el plan en la Categoría:	
8. Revisar los resultados, compararlos con los objetivos y posteriormente realizar ajustes si son necesarios:	
Otras (especificar):	
9.	
10.	
11.	

4- ¿Utilizan para realizar actividades de Gestión por Categorías algún tipo de programa informático o software para obtener información o tomar decisiones? Por ejemplo, softwares para obtener información porque gestionan los datos arrojados por los paneles: Nitro, Oracles, etc; softwares para tomar decisiones de surtido, de espacio que arrojan planogramas, de ubicación de las categorías en la tienda: Apollo Market Profiler, Spaceman Professional, Apollo Total Store, etc..... (SEÑALE CON UNA X)

Sí, tanto para obtener información como para tomar decisiones:	
Sí, pero solo para obtener información:	
Sí, pero solo para toma de decisiones:	
No, de ningún tipo:	

5- Si utilizan programas informáticos o softwares, indique en la columna de la derecha los nombres de los mismos en cada uno de estos apartados.

Softwares de <u>información</u> :	1.
	2.
	3.
Softwares para tomar decisiones de <u>surtido</u> :	1.
	2.
	3.
Softwares para tomar decisiones de <u>espacio</u> :	1.
	2.
	3.
Softwares para tomar decisiones de <u>ubicación</u> de las categorías en la tienda:	1.
	2.
	3.

6- ¿Manejan ustedes directamente estos programas? (SEÑALE CON UNA X)

	SÍ	NO
Softwares de Información		
Softwares de Surtido		
Softwares de Espacio		
Softwares de Ubicación		

(IR A LA PREG. 8)

7- Si ustedes no los manejan directamente, indiquen quiénes (empresa de investigación de mercados u otros proveedores) lo hacen en cada tipo de software:

Softwares de Información	
Softwares de Surtido	
Softwares de Espacio	
Softwares de Ubicación	

(IR A LA PREG. 9)

8- Evalúe en una escala de 1 a 7 (siendo 1 la valoración más baja y 7 la más alta), los siguientes aspectos de los programas que usted maneja de forma habitual.

	Nombre del Programa	FACILIDAD DE USO (de 1 a 7)	NIVEL DE CONFIANZA (de 1 a 7)
Softwares de Información	1.		
	2.		
Softwares de Surtido	1.		
	2.		
Softwares de Espacio	1.		
	2.		
Softwares de Ubicación	1.		
	2.		

9- ¿Considera usted que los programas para Gestión por Categorías que utiliza, facilitan la toma de decisiones? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	
No	

- 10- ¿Qué variables utiliza generalmente para medir el éxito de los objetivos planteados con la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

VARIABLES DE LA/S CATEGORÍA/S:	
1. Volumen de ventas en unidades:	
2. Volumen de ventas en valor:	
3. Beneficios:	
4. Stocks:	
5. Rotura de stocks:	
6. Rotación del inventario:	
7. Retorno sobre la inversión:	
8. Márgenes:	
9. Ingresos:	
OTRAS (ESPECIFICAR)	
10.	
11.	

- 11- ¿Establecen conjuntamente con el fabricante, las variables a utilizar para medir el éxito de los objetivos? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	
No	

- 12- Sobre la última experiencia de su empresa en una implantación de Gestión de una Categoría, indique lo siguiente:

Departamento del detallista al que pertenece la Categoría:	
Sección del detallista al que pertenece la Categoría:	
Nombre de la Categoría gestionada:	
Número de marcas que conformaban la Categoría:	
Nombre de las marcas más importantes:	
Incrementos de ventas de la Categoría después de ser gestionada:	
Fabricante con el que la gestionaron:	

13- ¿Considera usted que su empresa obtuvo los resultados esperados con la Gestión por Categorías de la experiencia planteada en la pregunta anterior? (SEÑALE CON UNA X)

Sí (explique su respuesta)	
No (explique su respuesta)	

14- ¿Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre aspectos como el precio, promociones y publicidad? (SEÑALE CON UNA X)

Sí (indique en qué aspectos)	
No	

15- ¿Quién generalmente toma la iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Ustedes (detallistas):	
El fabricante:	

16- ¿Cómo calificaría usted la comunicación que mantienen con los fabricantes que participan en la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

17- ¿Comparten su información sobre la Categoría gestionada con los fabricantes que participan en la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Siempre	
Muchas veces	
Pocas veces	
Nunca	

(IR A LA PREG. 19)

18- Alguna de esa información que comparten con el fabricante sobre la categoría gestionada, ¿lo hacen a través de “tecnología informática compatible”, es decir, mediante softwares compatibles? (SEÑALE CON UNA X)

Sí(indique el tipo de información)	
No	

19- ¿Quién asume generalmente los gastos de las actividades de la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Ustedes (detallista):			
El fabricante:		% Ustedes	% <i>Fabricante</i>
Conjuntamente (indique aproximadamente la proporción)			

20- Indique qué cargos ocupan en su empresa, el responsable de la Gestión por Categoría en la central y el responsable de implantar el planograma en la tienda.

Cargo en la central:	
Cargo en la tienda:	

21- Indique el cargo que ocupa con quién se comunica habitualmente del fabricante, el responsable de la Gestión por Categoría de la central de su empresa:

Cargo:	
Departamento del fabricante:	

22- ¿El planograma de la Categoría implantado en la tienda generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	
No	

23- ¿Cuáles son los criterios principales que ustedes utilizan para modificar el planograma?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

24- ¿Durante cuánto tiempo se suele mantener el planograma implantado en la tienda antes de actualizarlo?

Tiempo fijo	
Tiempo variable (indique de que depende)	

25- Indique los fabricantes más importantes con los que ha trabajado conjuntamente hasta “las etapas de implantación y revisión de la Gestión por Categorías”. Adicionalmente, indique la Categoría gestionada, la Empresa de Investigación de Mercados que participó, y los programas que utilizaron para realizar la Gestión por Categorías.

1.Fabricante:	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

2. Fabricante:	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

3. Fabricante:	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

4. Fabricante:	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

5. Fabricante:	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
 Reenviar el cuestionario a MLLH6@telefonica.net



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

**DIRIGIDO A FABRICANTES DE PRODUCTOS DE DROGUERÍA-
LIMPIEZA Y PERFUMERÍA-HIGIENE**

*Este cuestionario es uno de los instrumentos de recogida de información que se están utilizando para realizar la investigación de la **Tesis Doctoral: Gestión por Categorías. Modelos de Decisión y su Implementación Tecnológica**, y le agradecería contestase a las siguientes preguntas y remitiera el cuestionario relleno a MLLH6@telefonica.net Le enviaremos los resultados. MUCHAS GRACIAS.*

Nombre y Apellidos de la persona que responde el cuestionario:

Empresa:

Cargo:

Departamento:

Teléfono de su lugar de trabajo:

e-mail:

POR FAVOR, LEA ATENTAMENTE ESTA DEFINICIÓN:

La Gestión por Categorías es un proceso de colaboración entre el fabricante y el distribuidor para gestionar las categorías de productos como unidades de negocios individuales.

Sobre la base de la definición anterior, agradecemos su colaboración en responder este cuestionario que específicamente se refiere a la Gestión por Categorías en su empresa.

1- ¿Utilizan Gestión por Categorías en su empresa? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

(FIN DEL CUESTIONARIO Y POR FAVOR DEVUELVALO)

2- Indique algunas categorías de productos que hayan sido gestionadas en su empresa de forma individual.

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

3- De las siguientes etapas señale en cuál/es de ellas participa su empresa a la hora de poner en marcha un proyecto de Gestión por Categorías. (SEÑALE CON UNA X)

12. Definir y segmentar la Categoría:	
13. Determinar el rol de la Categoría:	
14. Evaluar la Categoría:	
15. Plantear los objetivos a lograr en la Categoría:	
16. Determinar las estrategias de la Categoría:	
17. Determinar las tácticas de la Categoría:	
18. Implantar el plan en la Categoría:	
19. Revisar los resultados, compararlos con los objetivos y posteriormente realizar ajustes si son necesarios:	
Otras (especificar):	
20.	
21.	
22.	

4- ¿Utilizan para realizar actividades de Gestión por Categorías algún tipo de programa informático o software para obtener información o tomar decisiones? Por ejemplo, softwares para obtener información porque gestionan los datos arrojados por los paneles: Nitro, Oracles, etc; softwares para tomar decisiones de surtido, de espacio que arrojan planogramas, de ubicación de las categorías en la tienda: Apollo Market Profiler, Spaceman Professional, Apollo Total Store, etc..... (SEÑALE CON UNA X)

Sí, tanto para obtener información como para tomar decisiones:	
Sí, pero solo para obtener información:	
Sí, pero solo para toma de decisiones:	
No, de ningún tipo:	

5- Si utilizan programas informáticos o softwares, indique en la columna de la derecha los nombres de los mismos en cada uno de estos apartados.

Softwares de <u>información</u> :	1.
	2.
	3.
Softwares para tomar decisiones de <u>surtido</u> :	1.
	2.
	3.
Softwares para tomar decisiones de <u>espacio</u> :	1.
	2.
	3.
Softwares para tomar decisiones de <u>ubicación</u> de las categorías en la tienda:	1.
	2.
	3.

6- ¿Manejan ustedes directamente estos programas? (SEÑALE CON UNA X)

	SI	NO
Softwares de Información		
Softwares de Surtido		
Softwares de Espacio		
Softwares de Ubicación		

(IR A LA PREG. 8)

7- Si ustedes no los manejan directamente, indiquen quiénes (empresa de investigación de mercados u otros proveedores) lo hacen en cada tipo de software:

Softwares de Información	
Softwares de Surtido	
Softwares de Espacio	
Softwares de Ubicación	

(IR A LA PREG. 9)

8- Evalúe en una escala de 1 a 7 (siendo 1 la valoración más baja y 7 la más alta), los siguientes aspectos de los programas que usted maneja de forma habitual.

	Nombre del Programa	FACILIDAD DE USO (de 1 a 7)	NIVEL DE CONFIANZA (de 1 a 7)
Softwares de Información	1.		
	2.		
Softwares de Surtido	1.		
	2.		
Softwares de Espacio	1.		
	2.		
Softwares de Ubicación	1.		
	2.		

9- ¿Considera usted que los programas para Gestión por Categorías que utiliza, facilitan la toma de decisiones? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	
No	

10-¿Qué variables utiliza generalmente para medir el éxito de los objetivos planteados con la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

VARIABLES DE LA/S CATEGORÍA/S:		VARIABLES DE SU/S MARCA/S:	
1. Volumen de ventas en unidades:		12. Volumen de ventas en unidades:	
2. Volumen de ventas en valor:		13. Volumen de ventas en valor:	
3. Beneficios:		14. Beneficios:	
4. Stocks:		15. Stocks:	
5. Rotura de stocks:		16. Rotura de stocks:	
6. Rotación del inventario:		17. Rotación del inventario:	
7. Retorno sobre la inversión:		18. Retorno sobre la inversión:	
8. Márgenes:		19. Márgenes:	
9. Ingresos:		20. Ingresos:	
OTRAS (ESPECIFICAR)		OTRAS (ESPECIFICAR)	
10.		21.	
11.		22.	

11-¿Establecen conjuntamente con el detallista, las variables a utilizar para medir el éxito de los objetivos? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

12-Sobre la última experiencia de su empresa en una implantación de Gestión de una Categoría, indique lo siguiente:

Departamento del detallista al que pertenece la Categoría:	
Sección del detallista al que pertenece la Categoría:	
Nombre de la Categoría gestionada:	
Número de marcas que conformaban la Categoría:	
Nombre de las marcas más importantes:	
Incrementos de ventas de la Categoría después de ser gestionada:	
Incrementos de ventas de su marca principal después de ser gestionada la Categoría:	

13-¿Considera usted que su empresa obtuvo los resultados esperados con la Gestión por Categorías de la experiencia planteada en la pregunta anterior? (SEÑALE CON UNA X)

Sí (explique su respuesta)	
No (explique su respuesta)	

14-¿Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre aspectos como el precio, promociones y publicidad? (SEÑALE CON UNA X)

Sí (indique en qué aspectos)	
No	

15-¿Quién generalmente toma la iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Ustedes (fabricante):	
El detallista:	

16-¿Cómo calificaría usted la comunicación que mantienen con los detallistas que participan en la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

17-¿Comparten su información sobre la Categoría gestionada con los detallistas que participan en la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Siempre	
Muchas veces	
Pocas veces	
Nunca	

(IR A LA PREG. 19)

18-Alguna de esa información que comparten con el detallista sobre la categoría gestionada, ¿lo hacen a través de “tecnología informática compatible”, es decir, mediante softwares compatibles? (SEÑALE CON UNA X)

Sí (indique el tipo de información)	
No	

19-¿Quién asume generalmente los gastos de las actividades de la Gestión por Categorías? (SEÑALE CON UNA X)

Ustedes (fabricante):			
El detallista:		% <i>Detallista</i>	% <i>Ustedes</i>
Conjuntamente (indique aproximadamente la proporción)			

20-Indique qué cargo ocupa el responsable de la Gestión por Categoría de su empresa y a qué Departamento pertenece.

Cargo:	
Departamento:	

21-Indique el cargo que ocupa con quién se comunica habitualmente en la cadena del detallista, el responsable de la Gestión por Categoría de su empresa:

Cargo:	
---------------	--

22-¿Su empresa supervisa la implantación del planograma de la Categoría gestionada en la tienda del detallista? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	
No	

(IR A LA PREG. 24)

23-¿El planograma de la Categoría implantado en la tienda generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio? (SEÑALE CON UNA X)

Sí	
No	

24-¿Según su opinión, cuáles son los criterios principales que el detallista utiliza para modificar el planograma?

1.
2.
3.
4.
5.

25-¿Durante cuánto tiempo se suele mantener el planograma implantado en la tienda antes de actualizarlo?

Tiempo fijo	
Tiempo variable (indique de que depende)	

26-Indique los formatos (Hiper, Super, Discount) y nombre si no tiene inconveniente a los de los detallistas más importantes con los que ha trabajado conjuntamente hasta “las etapas de implantación y revisión de la Gestión por Categorías”. Adicionalmente, indique la Categoría gestionada, la Empresa de Investigación de Mercados que participó, y los programas que utilizaron para realizar la Gestión por Categorías.

1.Detallista (formato y nombre):	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

2.Detallista (formato y nombre):	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

3.Detallista (formato y nombre):	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

4.Detallista (formato y nombre):	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

5.Detallista (formato y nombre):	
Categoría:	
Empresa de Investigación de Mercados:	
Softwares (de información, surtido, espacio, ubicación de la categoría en la tienda)	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
 Reenviar el cuestionario a MLLH6@telefonica.net



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

DIRIGIDO A EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y A EMPRESAS DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE SOFTWARE DEDICADAS A LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Nombre del que responde el cuestionario:

Fecha en que responde el cuestionario:

Departamento en el que trabaja:

Cargo que desempeña:

Ubicación y teléfonos de su oficina:

Nombre de su empresa:

Localización de la Central de su empresa en el mundo:

Año de creación de la Central de su empresa en el mundo:

Año de creación de su empresa en España:

Página web de su empresa:

1- ¿Qué entiende usted por Gestión por Categorías?

2- ¿Desde cuándo ofrecen servicios o productos dedicados a la Gestión por Categorías en España?

3- ¿En qué etapas de la Gestión por Categorías participan? Si su empresa desarrolla Gestión por Categorías en otras etapas, por favor enúncielas.

- a) Definición y segmentación de la categoría
- b) Rol de la Categoría
- c) Evaluación de la Categoría
- d) Objetivos de la Categoría
- e) Estrategias de la Categoría
- f) Tácticas de la Categoría (espacio, surtido, promociones y precio)
- g) Implantación
- h) Revisión

4- Indique en cuáles de las siguientes áreas su empresa participa en Gestión por Categorías. Si su empresa participa en Gestión por Categorías en otras áreas, por favor enúncielas.

- a) Consultoría (proyectos de Gestión por Categorías donde intervienen junto a fabricantes y/o distribuidores).
- b) Realización de estudios específicos (información para ser utilizada en la Gestión por Categorías).
- c) Formación (cursos de Gestión por Categorías).
- d) Proveedores de software de Gestión por Categorías (gestores de espacio, de surtido, etc.).

5- ¿Cuáles son los departamentos o divisiones encargados de las áreas anteriormente señaladas?

6- Detalle todas las herramientas que utilizan para Gestión por Categorías, añadiendo una breve descripción de las mismas.

7- De cada una de las herramientas para Gestión por Categorías que utilizan, señale las que ofrecen la posibilidad de realizar simulaciones.

8- De cada una de las herramientas para Gestión por Categorías que utilizan y que permiten realizar simulaciones, diga el tipo de modelo en que se basan.

9- De cada una de las herramientas para Gestión por Categorías que utilizan y que permiten realizar simulaciones, indique si los modelos en los que se basan son propiedad intelectual de la empresa o están tomados de autores externos.

10- De cada una de las herramientas para Gestión por Categorías que utilizan y que permiten realizar simulaciones, indique las variables de entrada y salida del modelo.

11- De cada una de las herramientas para Gestión por Categorías que utilizan y que permite realizar simulaciones, indique su facilidad de uso en la siguiente escala:

7 = Extremadamente fácil de usar, 6 = Muy fácil de usar, 5 = Fácil de usar,
4 = Ni fácil ni difícil de usar, 3 = Difícil de usar, 2 = Muy difícil de usar,
1 = Extremadamente difícil de usar, 9 = Sin respuesta / No sabe

12- De cada una de las herramientas para Gestión por Categorías que utilizan y que permite realizar simulaciones, indique el nivel de confianza en sus resultados atendiendo a la siguiente escala:

7 = Extremada confianza, 6 = Mucha confianza, 5 = confianza,
4 = Ni confianza ni desconfianza, 3 = desconfianza, 2 = Mucha desconfianza,
1 = Extremada desconfianza, 9 = Sin respuesta / No sabe

13- Indique en cada una de las etapas de la Gestión por Categorías, las herramientas que utilizan respectivamente.

14- ¿Qué otras empresas que usted conozca prestan servicio o comercializan productos para la Gestión por Categorías?

15- Indique los principales clientes que contratan servicios o productos para la Gestión por Categorías.

ANEXO 3: RESULTADOS ARROJADOS POR EL STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES (SPSS), VERSIÓN 12

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 1A.

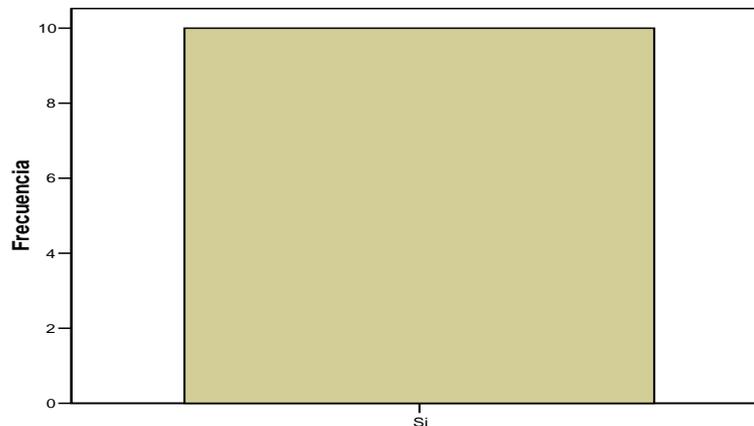
DETALLISTAS:

		Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de GpC
N	Válidos	10
	Perdidos	3
Media		1,00
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,000
Mínimo		1
Máximo		1

Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		

Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías



Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Porcentaje de incremento de las ventas en la Categoría gestionada	5	4,00	30,00	12,0000	10,39230

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías e incremento de las ventas en la categoría

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Ranking versus Utilizan GpC	20	100,0%	0	,0%	20	100,0%

Ranking			Utilizan Gestión por Categorías		Total
			No	Si	
Entre los 20 primeros	Mayor de 20	Recuento	2	11	13
		% de Ranking	15,4%	84,6%	100,0%
		% de Utilizan Gestión por Categorías	28,6%	84,6%	65,0%
		% del total	10,0%	55,0%	65,0%
	Entre los 20 primeros	Recuento	5	2	7
		% de Ranking	71,4%	28,6%	100,0%
		% de Utilizan Gestión por Categorías	71,4%	15,4%	35,0%
		% del total	25,0%	10,0%	35,0%
Total	Recuento	7	13	20	
	% de Ranking	35,0%	65,0%	100,0%	
	% de Utilizan Gestión por Categorías	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	35,0%	65,0%	100,0%	

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	6,282(b)	1	,012	,022	,022	
Corrección por continuidad(a)	4,060	1	,044			
Razón de verosimilitud	6,360	1	,012	,044	,022	
Estadístico exacto de Fisher				,022	,022	
Asociación lineal por lineal	5,968(c)	1	,015	,022	,022	,021
N de casos válidos	20					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,45.

c El estadístico tipificado es -2,443.

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Ranking de ventas frente a utilizan Gestión por Categorías

FABRICANTES:

		Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías
N	Válidos	13
	Perdidos	1
Media		1,00
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,000
Mínimo		1
Máximo		1

Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías



	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Porcentaje de incremento de las ventas en la Categoría gestionada	7	8,00	22,00	12,2857	5,31395
Porcentaje de incremento de las ventas en la marca, de la Categoría gestionada	8	7,00	30,00	13,3750	7,19002

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de GpC e incremento de las ventas en la categoría y en su marca principal

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Ranking versus Utilizan Gestión por Categorías	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

			Utilizan Gestión por Categorías		Total
			No	Si	
Ranking	Entre los 15 primeros	Recuento	11	12	23
		% de Ranking	47,8%	52,2%	100,0%
		% de Utilizan Gestión por Categorías	24,4%	85,7%	39,0%
		% del total	18,6%	20,3%	39,0%
	Mayor de 15	Recuento	34	2	36
		% de Ranking	94,4%	5,6%	100,0%
		% de Utilizan Gestión por Categorías	75,6%	14,3%	61,0%
		% del total	57,6%	3,4%	61,0%
Total		Recuento	45	14	59
		% de Ranking	76,3%	23,7%	100,0%
		% de Utilizan Gestión por Categorías	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	76,3%	23,7%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	16,852(b)	1	,000	,000	,000	
Corrección por continuidad(a)	14,375	1	,000			
Razón de verosimilitud	17,367	1	,000	,000	,000	
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000	
Asociación lineal por lineal	16,567(c)	1	,000	,000	,000	,000
N de casos válidos	59					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,46.

c El estadístico tipificado es -4,070.

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Ranking de ventas frente a utilizan Gestión por Categorías

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Ranking versus Utilizan Gestión por Categorías SECTOR	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

SECTOR	Ranking	Entre los 15 primeros	Utilizan Gestión por Categorías	Total		
				No	Si	
DROGUERÍA		Entre los 15 primeros	Recuento	3	6	9
			% de Ranking	33,3%	66,7%	100,0%
			% de Utilizan Gestión por Categorías	18,8%	100,0%	40,9%
			% del total	13,6%	27,3%	40,9%
		Mayor de 15	Recuento	13	0	13
			% de Ranking	100,0%	,0%	100,0%
			% de Utilizan Gestión por Categorías	81,3%	,0%	59,1%
			% del total	59,1%	,0%	59,1%
	Total		Recuento	16	6	22
			% de Ranking	72,7%	27,3%	100,0%
			% de Utilizan Gestión por Categorías	100,0%	100,0%	100,0%
			% del total	72,7%	27,3%	100,0%
PERFUMERÍA		Entre los 15 primeros	Recuento	8	6	14
			% de Ranking	57,1%	42,9%	100,0%
			% de Utilizan Gestión por Categorías	27,6%	75,0%	37,8%
			% del total	21,6%	16,2%	37,8%
		Mayor de 15	Recuento	21	2	23
			% de Ranking	91,3%	8,7%	100,0%
			% de Utilizan Gestión por Categorías	72,4%	25,0%	62,2%
			% del total	56,8%	5,4%	62,2%
	Total		Recuento	29	8	37
			% de Ranking	78,4%	21,6%	100,0%
			% de Utilizan Gestión por Categorías	100,0%	100,0%	100,0%
			% del total	78,4%	21,6%	100,0%

Fuente: SPSS 12

**Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene por sectores:
Ranking de ventas frente a utilizan Gestión por Categorías**

SECTOR		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
DROGUERÍA	Chi-cuadrado de Pearson	11,917(b)	1	,001	,001	,001	
	Corrección por continuidad(a)	8,793	1	,003			
	Razón de verosimilitud	14,325	1	,000	,001	,001	
	Estadístico exacto de Fisher				,001	,001	
	Asociación lineal por lineal	11,375(c)	1	,001	,001	,001	,001
	N de casos válidos	22					
PERFUMERÍA	Chi-cuadrado de Pearson	5,993(d)	1	,014	,035	,022	
	Corrección por continuidad(a)	4,147	1	,042			
	Razón de verosimilitud	5,922	1	,015	,035	,022	
	Estadístico exacto de Fisher				,035	,022	
	Asociación lineal por lineal	5,831(e)	1	,016	,035	,022	,020
	N de casos válidos	37					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,45.

c El estadístico tipificado es -3,373.

d 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,03.

e El estadístico tipificado es -2,415.

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene por sectores: Ranking de ventas frente a utilizan Gestión por Categorías (chi-cuadrado)

RELACIÓN DETALLISTA/FABRICANTE:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías * Detallista/Fabricante	23	85,2%	4	14,8%	27	100,0%

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías	Si	Recuento	10	13	23
		% de Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías	43,5%	56,5%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	43,5%	56,5%	100,0%
Total		Recuento	10	13	23
		% de Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías	43,5%	56,5%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	43,5%	56,5%	100,0%

	Valor
Chi-cuadrado de Pearson	.(a)
N de casos válidos	23

a No se calculará ningún estadístico porque obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías es una constante.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Obtuvo los resultados esperados en la última experiencia de Gestión por Categorías”

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 1B.

DETALLISTAS:

Categoría gestionada		Número	%
	Detergentes de ropa	12	92,3
	Lejías	4	30,8
	Limpiadores de hogar	7	53,8
	Suavizantes de ropa	9	69,2
	Lavavajillas	6	46,2
	Insecticidas	2	15,4
	Ambientadores	4	30,8
	Desechables	2	15,4
	Calzado	1	7,7
	Cuerpo	7	53,8
	Celulosa Hogar	4	30,8
	Capilar	7	53,8
	Pañales	5	38,5
	Protección Femenina	2	15,4
	Higiene Bucal	4	30,8
	Colonias	2	15,4
	Cosmética Facial	2	15,4
	Afeitado	2	15,4
	Cosmética Decorativa	1	7,7
	Total de casos	13	100,0

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Categorías gestionadas

FABRICANTES:

Categoría gestionada		Número	%
	Detergentes de ropa	5	35,7
	Lejías	2	14,3
	Limpiadores de hogar	4	28,6
	Suavizantes de ropa	4	28,6
	Lavavajillas	3	21,4
	Insecticidas	2	14,3
	Ambientadores	3	21,4
	Cosmética Facial	5	35,7
	Capilar	4	28,6
	Afeitado	2	14,3
	Colonias	1	7,1
	Parafarmacia	3	21,4
	Bronceadores	1	7,1
	Cuerpo	9	64,3
	Universo Perfumería	1	7,1
	Aditivos de Lavado	2	14,3
	Limpia-Calzados	1	7,1
	Cosmética Decorativa	1	7,1
	Higiene Bucal	3	21,4
	Total de casos	14	100,0

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Categorías gestionadas

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 1C.

DETALLISTAS:

		Número	%
Participa en la etapa de	definir y segmentar la Categoría	13	100,00
	determinar el rol de la Categoría	13	100,00
	evaluar la Categoría	12	92,31
	plantear los objetivos a lograr en la Categoría	13	100,00
	determinar las estrategias de la Categoría	12	92,31
	determinar las tácticas de la Categoría	13	100,00
	implantar el plan de la Categoría	13	100,00
	revisar los resultados, compararlos con los objetivos y realizar ajustes	13	100,00
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Etapas de la Gestión por Categorías en las que participan

FABRICANTES:

		Número	%
Participa en la etapa de	definir y segmentar la Categoría	14	100,00
	determinar el rol de la Categoría	11	78,57
	evaluar la Categoría	13	92,86
	plantear los objetivos a lograr en la Categoría	11	78,57
	determinar las estrategias de la Categoría	11	78,57
	determinar las tácticas de la Categoría	11	78,57
	implantar el plan de la Categoría	12	85,71
	revisar los resultados, compararlos con los objetivos y realizar ajustes	14	100,00
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Etapas de la Gestión por Categorías en las que participan

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 1D.

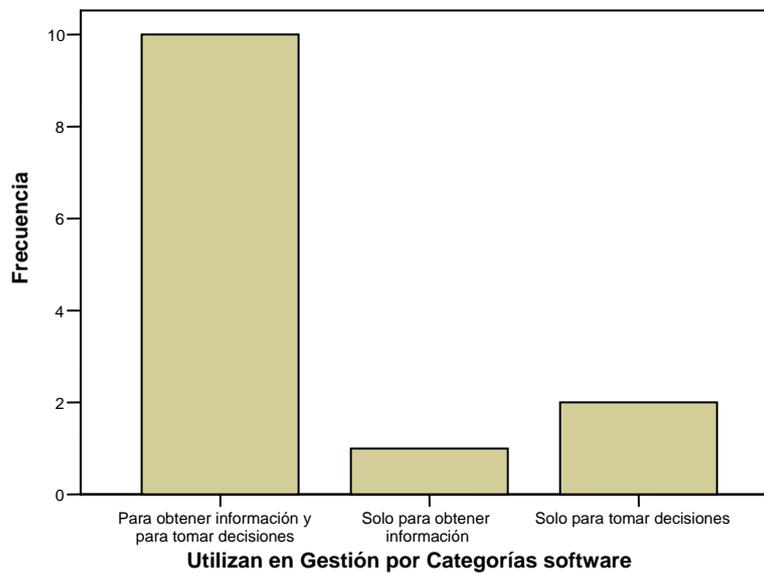
DETALLISTAS:

		Utilizan en Gestión por Categorías software:
N	Válidos	13
	Perdidos	0
	Media	1,38
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. tít.	,768
	Mínimo	1
	Máximo	3

Utilizan en Gestión por Categorías software:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Para obtener información y para tomar decisiones	10	76,9	76,9	76,9
	Solo para obtener información	1	7,7	7,7	84,6
	Solo para tomar decisiones	2	15,4	15,4	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Utilizan en Gestión por Categorías software:



Fuente: SPSS 12

Detallistas: Objetivos de los software que utilizan en Gestión por Categorías

		Número	%
Manejan directamente los software de:	información	11	84,62
	surtido	5	38,46
	espacio	12	92,31
	física en la tienda	8	61,54
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Tipos de software que manejan

		Número	%
Utiliza el software de información	Oracle Sales Analyser (OSA)	4	30,77
	Nitro de ACNielsen	2	15,38
	interno de la empresa	6	46,15
	Total de casos	13	100,00

		Número	%
Utiliza el software de surtido	interno de la empresa	5	38,46
	Total de casos	13	100,00

		Número	%
Utiliza el software de espacio	Spaceman Professional de ACNielsen	9	69,23
	Space Planning by Intactix de JDA	1	7,69
	Apollo Professional de IRI	2	15,38
	interno de la empresa	1	7,69
	Total de casos	13	100,00

		Número	%
Utiliza el software de ubicación en tienda	Spaceman Store Designer de ACNielsen	5	38,46
	Floor Planning de JDA	1	7,69
	Apollo Total Store de IRI	1	7,69
	interno de la empresa	1	7,69
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

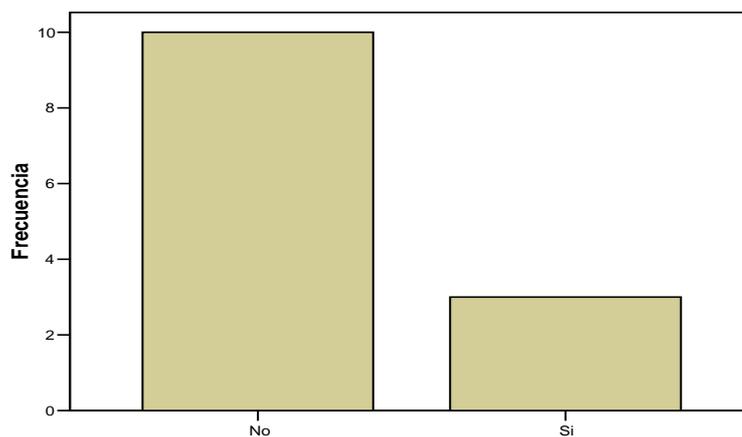
Detallistas: Nombres de los software que utilizan en Gestión por Categorías

		Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad
N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		,23
Mediana		,00
Moda		0
Desv. típ.		,439
Mínimo		0
Máximo		1

Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	76,9	76,9	76,9
	Si	3	23,1	23,1	100,0
Total		13	100,0	100,0	

Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad



Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad

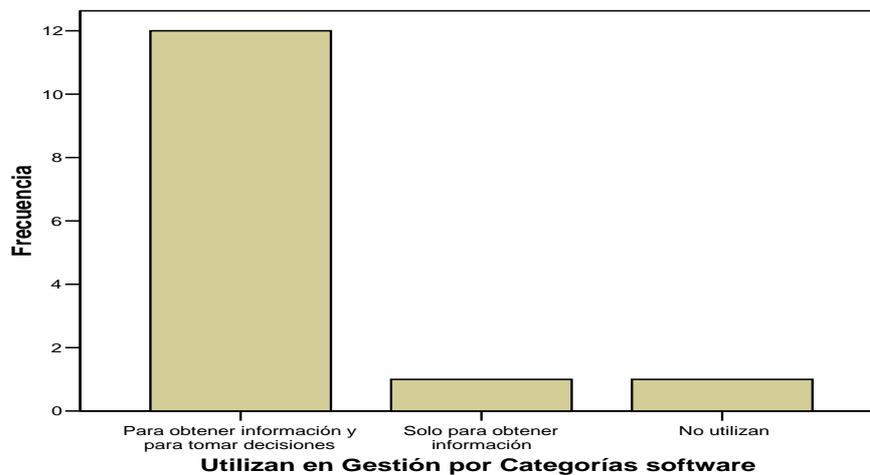
FABRICANTES:

		Utilizan en Gestión por Categorías software
N	Válidos	14
	Perdidos	0
	Media	1,29
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,825
	Mínimo	1
	Máximo	4

Utilizan en Gestión por Categorías software

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Para obtener información y para tomar decisiones	12	85,7	85,7	85,7
	Solo para obtener información	1	7,1	7,1	92,9
	No utilizan	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Utilizan en Gestión por Categorías software



Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería–limpieza y perfumería–higiene: Objetivos de los software que utilizan en Gestión por Categorías

		Número	%
Manejan directamente los software de:	software de información	12	85,71
	software de surtido	8	57,14
	software de espacio	10	71,43
	software de ubicación física en la tienda	2	14,29
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Tipos de software que manejan

		Número	%
El software de espacio lo maneja	ACNielsen	1	7,14
	IDC Studio	2	14,29
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Empresas que les manejan los software que utilizan

		Número	%
Utiliza el software de información	Nite de ACNielsen	3	21,43
	Oracle Sales Analyser (OSA)	4	28,57
	Catman de TNS	3	21,43
	SAP	1	7,14
	Nitro de ACNielsen	5	35,71
	interno de la empresa	4	28,57
	Total de casos	14	100,00

		Número	%
Utiliza el software de surtido	interno de la empresa	4	28,57
	Apollo Market Profiler de IRI	2	14,29
	AT PRO de Milenium	1	7,14
	Efficient Item Assortment de JDA	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

		Número	%
Utiliza el software de espacio	Apollo Professional de IRI	4	28,57
	Intercep (hoy Space Planning by Intactix de JDA)	1	7,14
	MSA de Milenium	1	7,14
	Spaceman Professional de ACNielsen	4	28,57
	Space Planning by Intactix de JDA	2	14,29
	Smart de IDC Studio	2	14,29
	Total de casos	14	100,00

		Número	%
Utiliza el software de ubicación en tienda	Apollo Total Store de IRI	1	7,14
	Spaceman Store Designer de ACNielsen	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

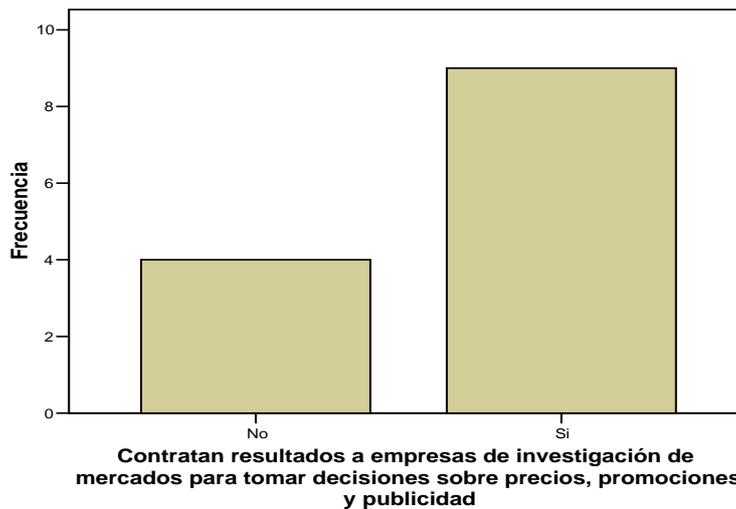
Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Nombres de los software que utilizan en Gestión por Categorías

		Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad
N	Válidos	13
	Perdidos	1
	Media	,69
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,480
	Mínimo	0
	Máximo	1

Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	28,6	30,8	30,8
	Si	9	64,3	69,2	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad



Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad

RELACIÓN FABRICANTES Y DETALLISTAS:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Utilizan en Gestión por Categorías software Detallista/Fabricante	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

Utilizan en Gestión por Categorías software Detallista/Fabricante

		Recuento	Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Utilizan en Gestión por Categorías software	Para obtener información y para tomar decisiones		10	12	22
		% de Utilizan en Gestión por Categorías software	45,5%	54,5%	100,0 %
		% de Detallista/Fabricante	76,9%	85,7%	81,5%
		% del total	37,0%	44,4%	81,5%
	Solo para obtener información	Recuento	1	1	2
		% de Utilizan en Gestión por Categorías software	50,0%	50,0%	100,0 %
		% de Detallista/Fabricante	7,7%	7,1%	7,4%
		% del total	3,7%	3,7%	7,4%
	Solo para tomar decisiones	Recuento	2	0	2
		% de Utilizan en Gestión por Categorías software	100,0%	,0%	100,0 %
		% de Detallista/Fabricante	15,4%	,0%	7,4%
		% del total	7,4%	,0%	7,4%
	No utilizan	Recuento	0	1	1
		% de Utilizan en Gestión por Categorías software	,0%	100,0%	100,0 %
		% de Detallista/Fabricante	,0%	7,1%	3,7%
		% del total	,0%	3,7%	3,7%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Utilizan en Gestión por Categorías software	48,1%	51,9%	100,0 %
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0 %
		% del total	48,1%	51,9%	100,0 %

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	3,149(a)	3	,369	,590		
Razón de verosimilitud	4,304	3	,230	,590		
Estadístico exacto de Fisher	2,951			,590		
Asociación lineal por lineal	,107(b)	1	,743	,830	,468	,167
N de casos válidos	27					

a 6 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,48.

b El estadístico tipificado es -,327.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Objetivos de los software que utilizan en Gestión por Categorías”

Maneja directamente los software de información * Detallista/Fabricante

		Detallista/Fabricante		Total	
			Detallista	Fabricante	
Maneja directamente los software de información	No	Recuento	2	2	4
		% de Maneja directamente los software de información	50,0%	50,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	15,4%	14,3%	14,8%
		% del total	7,4%	7,4%	14,8%
	Si	Recuento	11	12	23
		% de Maneja directamente los software de información	47,8%	52,2%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	84,6%	85,7%	85,2%
		% del total	40,7%	44,4%	85,2%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Maneja directamente los software de información	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	,006(b)	1	,936	1,000	,673	
Corrección por continuidad(a)	,000	1	1,000			
Razón de verosimilitud	,006	1	,936	1,000	,673	
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,673	
Asociación lineal por lineal	,006(c)	1	,937	1,000	,673	,404
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,93.

c El estadístico tipificado es ,079.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Maneja directamente los software de información”

Maneja directamente los software de surtido * Detallista/Fabricante

		Detallista/Fabricante			
			Detallista	Fabricante	Total
Maneja directamente los software de surtido	No	Recuento	8	6	14
		% de Maneja directamente los software de surtido	57,1%	42,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	61,5%	42,9%	51,9%
		% del total	29,6%	22,2%	51,9%
	Si	Recuento	5	8	13
		% de Maneja directamente los software de surtido	38,5%	61,5%	100%
		% de Detallista/Fabricante	38,5%	57,1%	48,1%
		% del total	18,5%	29,6%	48,1%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Maneja directamente los software de surtido	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	,942(b)	1	,332	,449	,280	
Corrección por continuidad(a)	,343	1	,558			
Razón de verosimilitud	,948	1	,330	,449	,280	
Estadístico exacto de Fisher				,449	,280	
Asociación lineal por lineal	,907(c)	1	,341	,449	,280	,193
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,26.

c El estadístico tipificado es ,953.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Maneja directamente los software de surtido”

Maneja directamente los software de espacio * Detallista/Fabricante

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Maneja directamente los software de espacio	No	Recuento	1	4	5
		% de Maneja directamente los software de espacio	20,0%	80,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	7,7%	28,6%	18,5%
		% del total	3,7%	14,8%	18,5%
	Si	Recuento	12	10	22
		% de Maneja directamente los software de espacio	54,5%	45,5%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	92,3%	71,4%	81,5%
		% del total	44,4%	37,0%	81,5%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Maneja directamente los software de espacio	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	1,947(b)	1	,163	,326	,186	
Corrección por continuidad(a)	,810	1	,368			
Razón de verosimilitud	2,072	1	,150	,326	,186	
Estadístico exacto de Fisher				,326	,186	
Asociación lineal por lineal	1,875(c)	1	,171	,326	,186	,161
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,41.

c El estadístico tipificado es -1,369.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Maneja directamente los software de espacio”

Maneja directamente los software de ubicación física en la tienda * Detallista/Fabricante

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Maneja directamente los software de ubicación física en la tienda	No	Recuento	5	12	17
		% de Maneja directamente los software de ubicación física en la tienda	29,4%	70,6%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	38,5%	85,7%	63,0%
		% del total	18,5%	44,4%	63,0%
	Si	Recuento	8	2	10
		% de Maneja directamente los software de ubicación física en la tienda	80,0%	20,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	61,5%	14,3%	37,0%
		% del total	29,6%	7,4%	37,0%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Maneja directamente los software de ubicación física en la tienda	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	6,454(b)	1	,011	,018	,015	
Corrección por continuidad(a)	4,587	1	,032			
Razón de verosimilitud	6,788	1	,009	,018	,015	
Estadístico exacto de Fisher				,018	,015	
Asociación lineal por lineal	6,215(c)	1	,013	,018	,015	,014
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,81.

c El estadístico tipificado es -2,493.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Maneja directamente los software de ubicación física en la tienda”

Utiliza el software de informacion: interno de la empresa * Detallista/Fabricante

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Utiliza el software de informacion: interno de la empresa	No	Recuento	7	10	17
		% de Utiliza el software de informacion: interno de la empresa	41,2%	58,8%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	53,8%	71,4%	63,0%
		% del total	25,9%	37,0%	63,0%
	Si	Recuento	6	4	10
		% de Utiliza el software de informacion: interno de la empresa	60,0%	40,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	46,2%	28,6%	37,0%
		% del total	22,2%	14,8%	37,0%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Utiliza el software de informacion: interno de la empresa	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	,894(b)	1	,345	,440	,293	
Corrección por continuidad(a)	,299	1	,585			
Razón de verosimilitud	,898	1	,343	,440	,293	
Estadístico exacto de Fisher				,440	,293	
Asociación lineal por lineal	,861(c)	1	,354	,440	,293	,204
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,81.

c El estadístico tipificado es -,928.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a la “Utilización del software de información interno de la empresa”

Utiliza el software de espacio: Spaceman Professional de ACNielsen * Detallista/Fabricante

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Utiliza el software de espacio: Spaceman Professional de ACNielsen	No	Recuento	4	10	14
		% de Utiliza el software de espacio: Spaceman Professional de ACNielsen	28,6%	71,4%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	30,8%	71,4%	51,9%
		% del total	14,8%	37,0%	51,9%
	Si	Recuento	9	4	13
		% de Utiliza el software de espacio: Spaceman Professional de ACNielsen	69,2%	30,8%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	69,2%	28,6%	48,1%
		% del total	33,3%	14,8%	48,1%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Utiliza el software de espacio: Spaceman Professional de ACNielsen	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	4,464(b)	1	,035	,057	,041	
Corrección por continuidad(a)	2,984	1	,084			
Razón de verosimilitud	4,593	1	,032	,057	,041	
Estadístico exacto de Fisher				,057	,041	
Asociación lineal por lineal	4,298(c)	1	,038	,057	,041	,036
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,26.

c El estadístico tipificado es -2,073.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a la "Utilización del software de espacio Spaceman Professional"

	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad * Detallista/Fabricante	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad	No	Recuento	10	4	14
		% de Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad	71,4%	28,6%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	76,9%	30,8%	53,8%
		% del total	38,5%	15,4%	53,8%
	Si	Recuento	3	9	12
		% de Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad	25,0%	75,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	23,1%	69,2%	46,2%
		% del total	11,5%	34,6%	46,2%
Total		Recuento	13	13	26
		% de Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad	50,0%	50,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	50,0%	50,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	5,571(b)	1	,018	,047	,024	
Corrección por continuidad(a)	3,869	1	,049			
Razón de verosimilitud	5,796	1	,016	,047	,024	
Estadístico exacto de Fisher				,047	,024	
Asociación lineal por lineal	5,357(c)	1	,021	,047	,024	,021
N de casos válidos	26					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,00.

c El estadístico tipificado es 2,315.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables de los fabricantes y detallistas correspondientes a “Contratan resultados a empresas de investigación de mercados para tomar decisiones sobre precios, promociones y publicidad”

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 2A.

DETALLISTAS:

		Número	%
Ha trabajado con el Fabricante	Henkel	9	69,23
	Procter & Gamble	8	61,54
	Reckitt Benckiser	4	30,77
	L'Oreal	3	23,08
	Johnson Wax	2	15,38
	Unilever	5	38,46
	Johnson & Johnson	3	23,08
	Puig	2	15,38
	Sara Lee	2	15,38
	Total de casos	13	100,00

		Número	%
Empresa de investigación que ha participado en la GpC	ACNielsen	6	46,15
	IRI	2	15,38
	TNS		
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Nombres de los fabricantes con los que han trabajado en Gestión por Categorías y empresas de investigación que han participado

FABRICANTES:

		Número	%
Ha trabajado con el Detallista	Eroski	2	14,29
	Caprabo	3	21,43
	Carrefour	5	35,71
	Condis	3	21,43
	Ahold	4	28,57
	Miquel Alimentacio Group	2	14,29
	AlCampo	2	14,29
	Champion (Carrefour)	2	14,29
	El Árbol	1	7,14
	Dapargel	1	7,14
	Marionaud	1	7,14
	Recio	1	7,14
	Bodybell	1	7,14
	Mercadona	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

		Número	%
Ha trabajado con	Hipermercados	6	42,86
	Supermercados	6	42,86
	Tiendas especializadas	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

		Número	%
Empresa de investigación que ha participado en la Gestión por Categorías	ACNielsen	3	21,43
	IRI	1	7,14
	TNS	1	7,14
	Metra Seis	1	7,14
	Ideas	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Nombres de los detallistas y formatos de comercio con los que han trabajado en Gestión por Categorías, y empresas de investigación que han participado

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 2B.

		uso del software de información Oracle Sales Analyser	confianza del software de información Oracle Sales Analyser	uso del software de información Nitro de ACNielsen	confianza del software de información Nitro de ACNielsen	uso del software de información interno de la empresa	confianza del software de información interno de la empresa
N	Válidos	2	2	0	0	6	6
	Perdidos	11	11	13	13	7	7
	Media	4,00	6,00			5,67	5,17
	Mediana	4,00	6,00			6,00	5,00
	Moda	3(a)	5(a)			6	5
	Desv. típ.	1,414	1,414			,516	,408
	Mínimo	3	5			5	5
	Máximo	5	7			6	6

uso del software de surtido interno de la empresa	confianza del software de surtido interno de la empresa	uso del software de espacio Space Planning by Intactix de JDA	confianza del software de espacio Space Planning by Intactix de JDA	uso del software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen	confianza del software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen	uso del software de espacio Apollo Professional de IRI
3	3	1	1	8	8	1
10	10	12	12	5	5	12
5,00	5,33	6,00	4,00	4,88	5,75	4,00
5,00	5,00	6,00	4,00	5,50	6,00	4,00
4(a)	5	6	4	6	6	4
1,000	,577			1,356	,463	
4	5	6	4	3	5	4
6	6	6	4	6	6	4

confianza del software de espacio Apollo Professional de IRI	uso del software de ubicación en tienda Spaceman Store Designer de ACNielsen	confianza del software de ubicación en tienda Spaceman Store Designer de ACNielsen	uso del software de ubicación en tienda Floor Planning de JDA	confianza del software de ubicación en tienda Floor Planning de JDA	uso del software de ubicación en tienda Apollo Total Store de IRI	confianza del software de ubicación en tienda Apollo Total Store de IRI
1	5	5	1	1	1	1
12	8	8	12	12	12	12
6,00	5,40	6,00	6,00	4,00	4,00	6,00
6,00	5,00	6,00	6,00	4,00	4,00	6,00
6	5	6	6	4	4	6
	,548	,000				
6	5	6	6	4	4	6
6	6	6	6	4	4	6

(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Uso y confianza del software que manejan

		uso del software de información Nite de ACNielsen	confianza del software de información Nite de ACNielsen	uso del software de información Oracle Sales Analyser	confianza del software de información Oracle Sales Analyser	uso del software de información Catman de TNS
N	Válidos	3	3	3	3	2
	Perdidos	11	11	11	11	12
Media		5,67	5,33	6,33	5,33	5,00
Mediana		6,00	5,00	7,00	5,00	5,00
Moda		4(a)	4(a)	7	5	4(a)
Desv. típ.		1,528	1,528	1,155	,577	1,414
Mínimo		4	4	5	5	4
Máximo		7	7	7	6	6

confianza del software de información Catman de TNS	uso del software de información SAP	confianza del software de información SAP	uso del software de información Nitro de ACNielsen	confianza del software de información Nitro de ACNielsen	uso del software de información interno de la empresa
2	1	1	5	5	3
12	13	13	9	9	11
4,50	7,00	7,00	5,00	5,80	5,00
4,50	7,00	7,00	5,00	6,00	5,00
4(a)	7	7	3(a)	7	3(a)
,707			1,581	1,304	2,000
4	7	7	3	4	3
5	7	7	7	7	7

confianza del software de información interno de la empresa	uso del software de surtido interno de la empresa	confianza del software de surtido interno de la empresa	uso del software de surtido AT PRO de Milenium	confianza del software de surtido AT PRO de Milenium	uso del software de surtido Apollo Market Profiler de IRI
3	3	3	1	1	2
11	11	11	13	13	12
5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,50
5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,50
3(a)	5(a)	5(a)	5	6	5(a)
2,000	1,000	1,000			,707
3	5	5	5	6	5
7	7	7	5	6	6

(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Uso y confianza del software que manejan

confianza del software de surtido Apollo Market Profiler de IRI	uso del software de surtido Efficient Item Assortment de JDA	confianza del software de surtido Efficient Item Assortment de JDA	uso del software de espacio Apollo Professional de IRI	confianza del software de espacio Apollo Professional de IRI	uso del software de espacio MSA de Milenium
2	1	1	4	4	1
12	13	13	10	10	13
5,50	5,00	7,00	5,00	5,75	7,00
5,50	5,00	7,00	5,00	5,50	7,00
5(a)	5	7	5	5	7
,707			,816	,957	
5	5	7	4	5	7
6	5	7	6	7	7

confianza del software de espacio MSA de Milenium	uso del software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen	confianza del software de espacio Spaceman Professional de ACNielsen	uso del software de espacio Intercep (hoy Space Planning by Intactix de JDA)	confianza del software de espacio Intercep (hoy Space Planning by Intactix de JDA)	uso del software de espacio Space Planning by Intactix de JDA
1	3	3	1	1	2
13	11	11	13	13	12
6,00	4,00	5,33	6,00	7,00	5,00
6,00	4,00	5,00	6,00	7,00	5,00
6	3(a)	5	6	7	4(a)
	1,000	,577			1,414
6	3	5	6	7	4
6	5	6	6	7	6

confianza del software de espacio Space Planning by Intactix de JDA	uso del software de espacio Smart de IDC Studio	confianza del software de espacio Smart de IDC Studio
2	0	0
12	14	14
6,50		
6,50		
6(a)		
,707		
6		
7		

(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: SPSS 12

Continuación / Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Uso y confianza del software que manejan

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 2C.

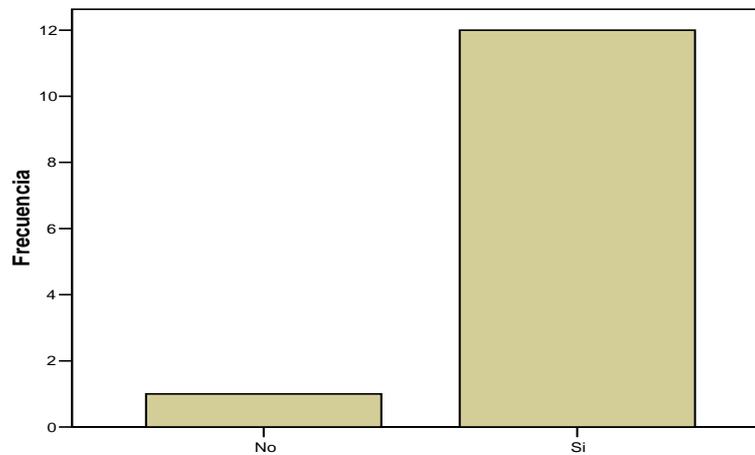
DETALLISTAS:

		Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías
N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		,92
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,277
Mínimo		0
Máximo		1

Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	7,7	7,7	7,7
	Si	12	92,3	92,3	100,0
Total		13	100,0	100,0	

Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías



Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Considera que los software facilitan la toma de decisiones en Gestión por Categorías

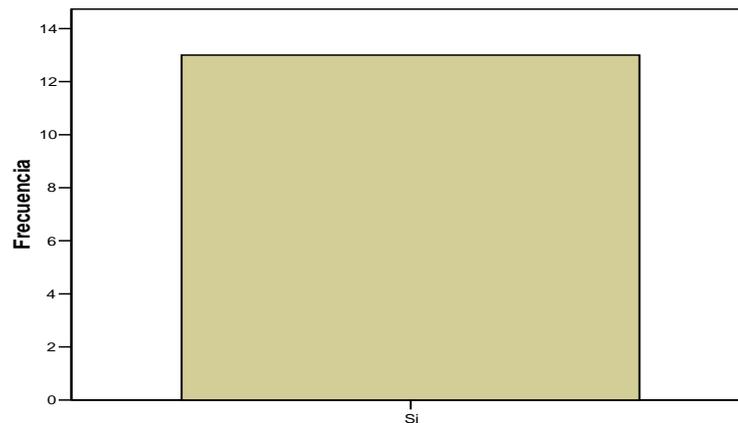
FABRICANTES:

		Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías
N	Válidos	13
	Perdidos	1
Media		1,00
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,000
Mínimo		1
Máximo		1

Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías



Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Considera que los software facilitan la toma de decisiones en Gestión por Categorías

RELACIÓN DETALLISTAS/FABRICANTES:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías * Detallista/Fabricante	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

		Detallista/Fabricante		Total	
		Detallista	Fabricante		
Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías	No	Recuento	1	0	1
		% de Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías	100,0%	,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	7,7%	,0%	3,8%
		% del total	3,8%	,0%	3,8%
	Si	Recuento	12	13	25
		% de Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías	48,0%	52,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	92,3%	100,0%	96,2%
		% del total	46,2%	50,0%	96,2%
Total		Recuento	13	13	26
		% de Considera que los software facilitan la toma de decisiones en la Gestión por Categorías	50,0%	50,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	50,0%	50,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	1,040(b)	1	,308	1,000	,500	
Corrección por continuidad(a)	,000	1	1,000			
Razón de verosimilitud	1,426	1	,232	1,000	,500	
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,500	
Asociación lineal por lineal	1,000(c)	1	,317	1,000	,500	,500
N de casos válidos	26					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

c El estadístico tipificado es 1,000.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables “Considera que los software facilitan la toma de decisiones en Gestión por Categorías” de los detallistas y fabricantes

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 3A.

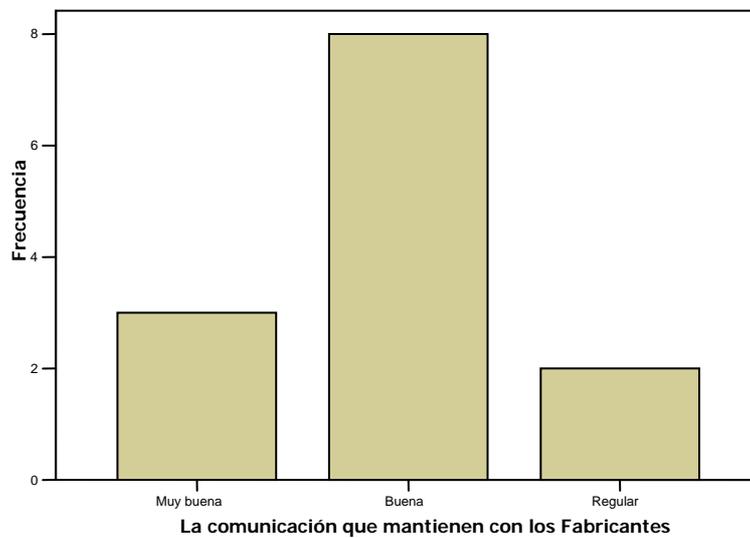
DETALLISTAS:

		La comunicación que mantienen con los Fabricantes es:
N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		1,92
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. Típ.		,641
Mínimo		1
Máximo		3

La comunicación que mantienen con los Fabricantes es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	3	23,1	23,1	23,1
	Buena	8	61,5	61,5	84,6
	Regular	2	15,4	15,4	100,0
Total		13	100,0	100,0	

La comunicación que mantienen con los Fabricantes es:



Fuente: SPSS 12

Detallistas: La comunicación que mantienen con los fabricantes

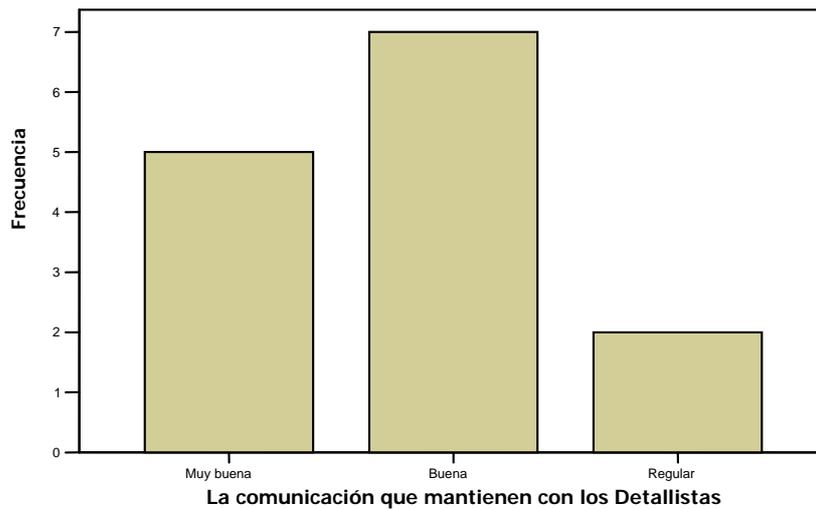
FABRICANTES:

		La comunicación que mantienen con los Detallistas es:
N	Válidos	14
	Perdidos	0
Media		1,79
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. Típ.		,699
Mínimo		1
Máximo		3

La comunicación que mantienen con los Detallistas es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	5	35,7	35,7	35,7
	Buena	7	50,0	50,0	85,7
	Regular	2	14,3	14,3	100,0
Total		14	100,0	100,0	

La comunicación que mantienen con los Detallistas es:



Fuente: SPSS 12

Detallistas: La comunicación que mantienen con los detallistas

RELACIÓN DETALLISTAS/FABRICANTES:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
La comunicación que mantienen: * etallista/Fabricante	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

			etallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
La comunicación que mantienen es:	Muy buena	Recuento	3	5	8
		% de La comunicación que mantienen es:	37,5%	62,5%	100,0%
		% de etallista/Fabricante	23,1%	35,7%	29,6%
		% del total	11,1%	18,5%	29,6%
	Buena	Recuento	8	7	15
		% de La comunicación que mantienen es:	53,3%	46,7%	100,0%
		% de etallista/Fabricante	61,5%	50,0%	55,6%
		% del total	29,6%	25,9%	55,6%
	Regular	Recuento	2	2	4
		% de La comunicación que mantienen es:	50,0%	50,0%	100,0%
		% de etallista/Fabricante	15,4%	14,3%	14,8%
		% del total	7,4%	7,4%	14,8%
Total		Recuento	13	14	27
		% de La comunicación que mantienen es:	48,1%	51,9%	100,0%
		% de etallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	,530(a)	2	,767	,865		
Razón de verosimilitud	,535	2	,765	,865		
Estadístico exacto de Fisher	,677			,865		
Asociación lineal por lineal	,290(b)	1	,590	,773	,403	,198
N de casos válidos	27					

a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,93.

b El estadístico tipificado es -,538.

Fuente: SPSS 12

Relación de las variables “La comunicación que mantienen” de los detallistas y fabricantes.

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 3B.

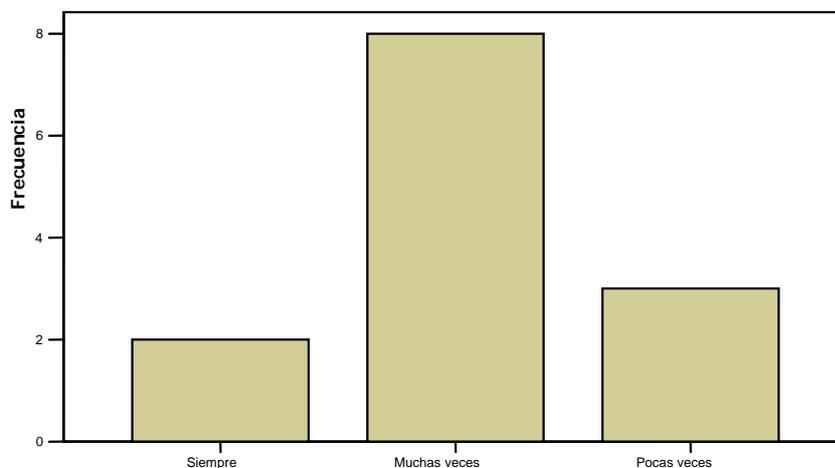
DETALLISTAS:

		Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el Fabricante:
N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		2,08
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. Típ.		,641
Mínimo		1
Máximo		3

Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el Fabricante:

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	2	15,4	15,4	15,4
	Muchas veces	8	61,5	61,5	76,9
	Pocas veces	3	23,1	23,1	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el Fabricante:



Comparte su información sobre la Categoría gestionada con e Fabricante

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Comparte su información sobre la categoría gestionada con el fabricante

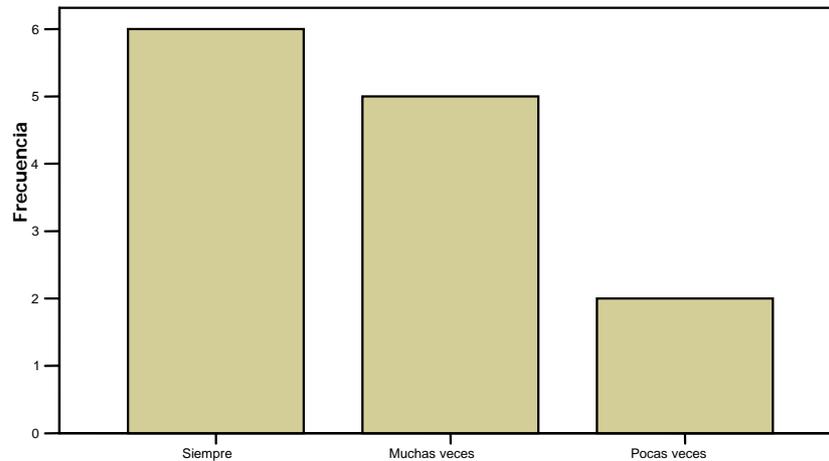
FABRICANTE:

		Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el Detallista:
N	Válidos	13
	Perdidos	1
Media		1,69
Mediana		2,00
Moda		1
Desv. Típ.		,751
Mínimo		1
Máximo		3

Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el Detallista:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	42,9	46,2	46,2
	Muchas veces	5	35,7	38,5	84,6
	Pocas veces	2	14,3	15,4	100,0
Total		13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el
Detallista:



Comparte su información sobre la Categoría gestionada con el Detallista

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Comparte su información sobre la categoría gestionada con el detallista

RELACIÓN DETALLISTA/FABRICANTE:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Comparte información sobre la Categoría gestionada * Detallista/Fabricante	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%

		Recuento	Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Comparte información sobre la Categoría gestionada:	Siempre	Recuento	2	6	8
		% de Comparte información sobre la Categoría gestionada:	25,0%	75,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	15,4%	46,2%	30,8%
		% del total	7,7%	23,1%	30,8%
	Muchas veces	Recuento	8	5	13
		% de Comparte información sobre la Categoría gestionada:	61,5%	38,5%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	61,5%	38,5%	50,0%
		% del total	30,8%	19,2%	50,0%
	Pocas veces	Recuento	3	2	5
		% de Comparte información sobre la Categoría gestionada:	60,0%	40,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	23,1%	15,4%	19,2%
		% del total	11,5%	7,7%	19,2%
Total		Recuento	13	13	26
		% de Comparte información sobre la Categoría gestionada:	50,0%	50,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	50,0%	50,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	2,892(a)	2	,235	,267		
Razón de verosimilitud	2,993	2	,224	,267		
Estadístico exacto de Fisher	2,826			,267		
Asociación lineal por lineal	1,900(b)	1	,168	,270	,135	,088
N de casos válidos	26					

a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,50.

b El estadístico tipificado es -1,378.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables “Comparte su información” de los detallistas y fabricantes

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 3C.

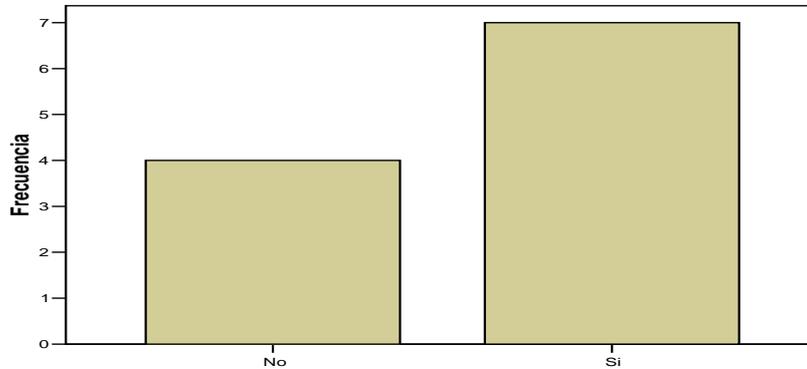
DETALLISTAS:

		Alguna de la información que comparten con el Fabricante sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible
N	Válidos	11
	Perdidos	2
Media		,64
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. Típ.		,505
Mínimo		0
Máximo		1

Alguna de la información que comparten con el Fabricante sobre la Categoría gestionada lo hace a través de tecnología informática compatible:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	30,8	36,4	36,4
	Si	7	53,8	63,6	100,0
	Total	11	84,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	15,4		
Total		13	100,0		

Alguna de la información que comparten con el Fabricante sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible



Alguna de la información que comparten con el Fabricante sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Alguna de la información que comparten con el Fabricante sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible

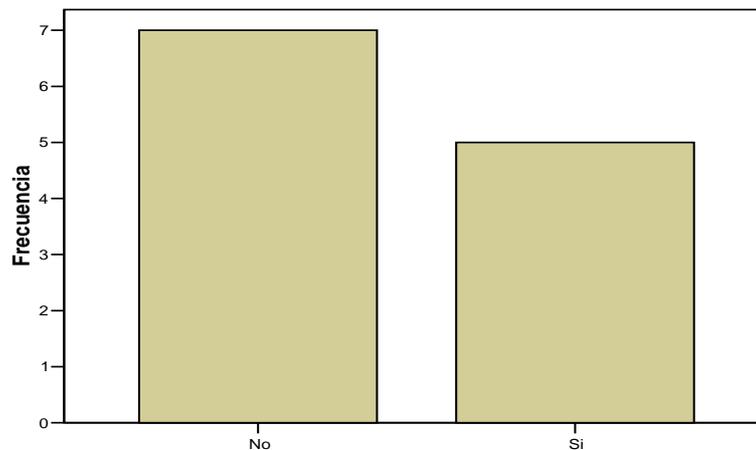
FABRICANTE:

		Alguna de la información que comparten con el Detallista sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible
N	Válidos	12
	Perdidos	2
Media		,42
Mediana		,00
Moda		0
Desv. Típ.		,515
Mínimo		0
Máximo		1

Alguna de la información que comparten con el Detallista sobre la Categoría gestionada lo hace a través de tecnología informática compatible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	58,3	58,3
	Si	5	35,7	41,7	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

Alguna de la información que comparten con el Detallista sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible



Alguna de la información que comparten con el Detallista sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Alguna de la información que comparten con el Fabricante sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible

RELACIÓN DETALLISTA/FABRICANTE:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Alguna de la información que comparten sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible * Detallista/Fabricante	23	85,2%	4	14,8%	27	100,0%

		Recuento	Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
Alguna de la información que comparten sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible	No	Recuento	4	7	11
		% de Alguna de la información que comparten sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible	36,4%	63,6%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	36,4%	58,3%	47,8%
		% del total	17,4%	30,4%	47,8%
	Si	Recuento	7	5	12
		% de Alguna de la información que comparten sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible	58,3%	41,7%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	63,6%	41,7%	52,2%
		% del total	30,4%	21,7%	52,2%
Total		Recuento	11	12	23
		% de Alguna de la información que comparten sobre la Categoría gestionada lo hacen a través de tecnología informática compatible	47,8%	52,2%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	47,8%	52,2%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	1,110(b)	1	,292	,414	,263	
Corrección por continuidad(a)	,404	1	,525			
Razón de verosimilitud	1,120	1	,290	,414	,263	
Estadístico exacto de Fisher				,414	,263	
Asociación lineal por lineal	1,062(c)	1	,303	,414	,263	,193
N de casos válidos	23					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,26.

c El estadístico tipificado es -1,030.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables “Alguna de la información que comparten lo hacen a través de tecnología compatible” de los detallistas y fabricantes

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 3D.

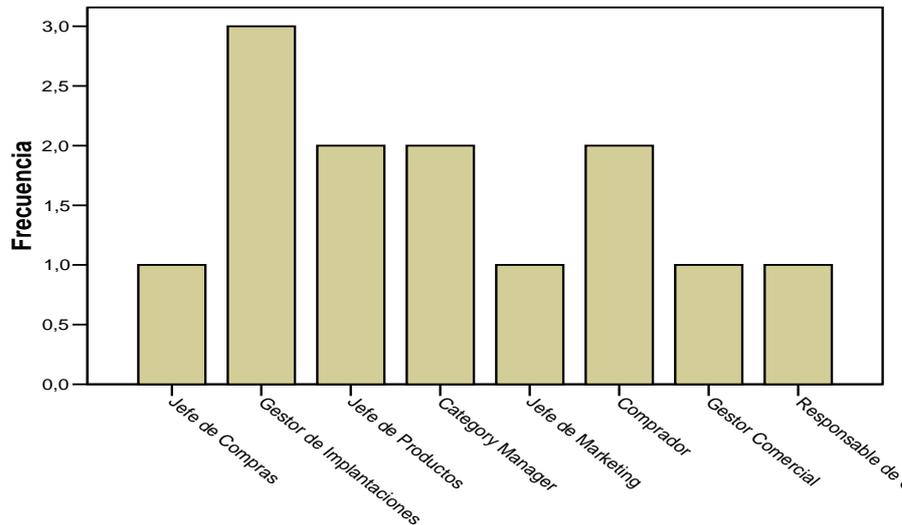
DETALLISTAS:

		El cargo del responsable de la Gestión por Categorías en la Central del Detallista es:
N	Válidos	13
	Perdidos	0
	Media	4,08
	Mediana	4,00
	Moda	2
	Desv. típ.	2,178
	Mínimo	1
	Máximo	8

El cargo del responsable de la Gestión por Categorías en la Central del Detallista es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Jefe de Compras	1	7,7	7,7	7,7
Gestor de Implantaciones	3	23,1	23,1	30,8
Jefe de Productos	2	15,4	15,4	46,2
Category Manager	2	15,4	15,4	61,5
Jefe de Marketing	1	7,7	7,7	69,2
Comprador	2	15,4	15,4	84,6
Gestor Comercial	1	7,7	7,7	92,3
Responsable de GpC	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

El cargo del responsable de la Gestión por Categorías en la Central del Detallista es:



El cargo del responsable de la Gestión por Categorías en la...

Fuente: SPSS 12

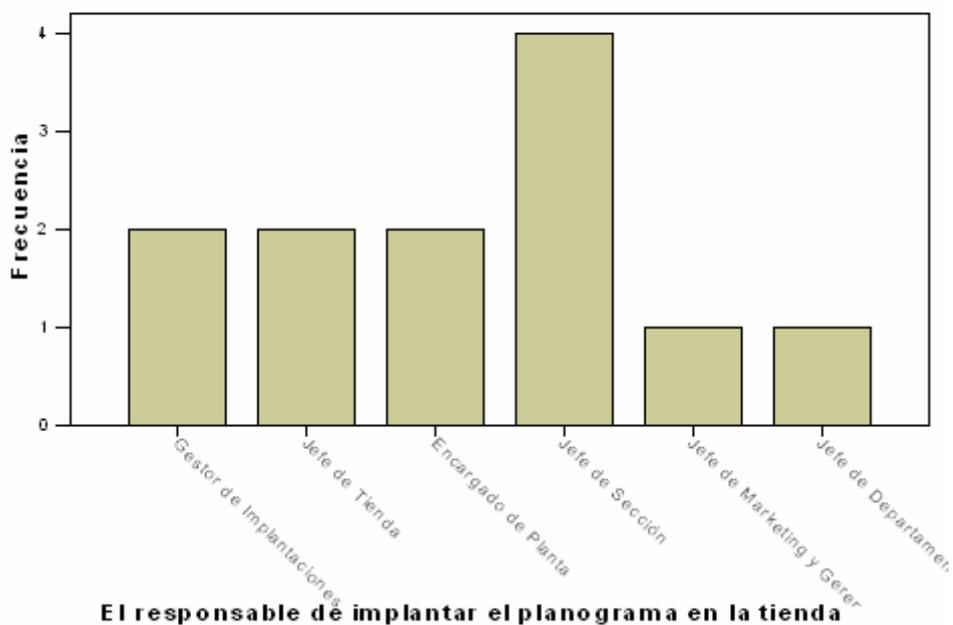
Detallista: Cargo del responsable de la GpC en la Central del Detallista

		El responsable de implantar el planograma en la tienda es:
N	Válidos	12
	Perdidos	1
Media		3,25
Mediana		3,50
Moda		4
Desv. típ.		1,545
Mínimo		1
Máximo		6

El responsable de implantar el planograma en la tienda es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gestor de Implantaciones	2	15,4	16,7	16,7
	Jefe de Tienda	2	15,4	16,7	33,3
	Encargado de Planta	2	15,4	16,7	50,0
	Jefe de Sección	4	30,8	33,3	83,3
	Jefe de Marketing y Gerente de Tienda	1	7,7	8,3	91,7
	Jefe de Departamento	1	7,7	8,3	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,7		
Total		13	100,0		

El responsable de implantar el planograma en la tienda es:



El responsable de implantar el planograma en la tienda

Fuente: SPSS 12

**Detallistas: “El cargo del responsable de la GpC en la Central del detallista” y
“El encargado de implantar el planograma en la tienda”**

		Número	%
El cargo del Fabricante con quien se comunica el Detallista es	Key Account	2	15,38
	Product Manager	1	7,69
	Comercial	2	15,38
	Jefe de Ventas	1	7,69
	Director de Trade Marketing	2	15,38
	Gerente de Gestión por Categorías	2	15,38
	Category Manager	4	30,77
	Total de casos	13	100,00

		Número	%
El Departamento del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante es	Marketing	5	38,46
	Ventas	5	38,46
	Trade Marketing	2	15,38
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallista: “El cargo del fabricante que ocupa con quien se comunica habitualmente y el departamento al que pertenece”

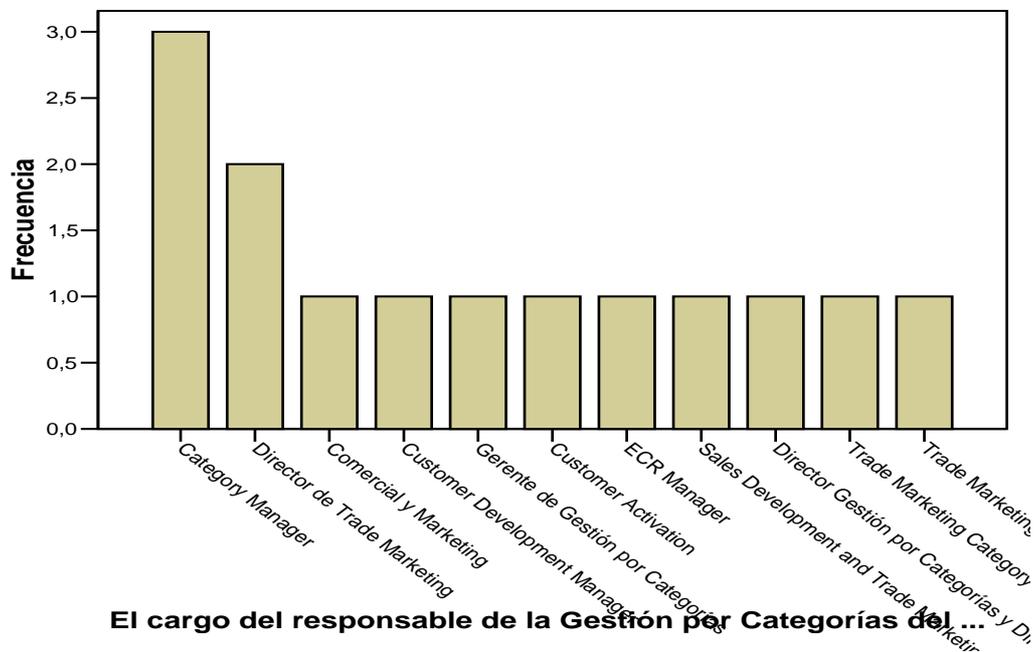
FABRICANTE:

		El cargo del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante es:
N	Válidos	14
	Perdidos	0
Media		5,00
Mediana		4,50
Moda		1
Desv. típ.		3,530
Mínimo		1
Máximo		11

El cargo del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Category Manager	3	21,4	21,4	21,4
Director de Trade Marketing	2	14,3	14,3	35,7
Comercial y Marketing	1	7,1	7,1	42,9
Customer Development Manager	1	7,1	7,1	50,0
Gerente de Gestión por Categorías	1	7,1	7,1	57,1
Customer Activation	1	7,1	7,1	64,3
ECR Manager	1	7,1	7,1	71,4
Sales Development and Trade Marketing	1	7,1	7,1	78,6
Director Gestión por Categorías y Director Comercial del cliente	1	7,1	7,1	85,7
Trade Marketing Category	1	7,1	7,1	92,9
Trade Marketing Account	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

El cargo del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante es:



Fuente: SPSS 12

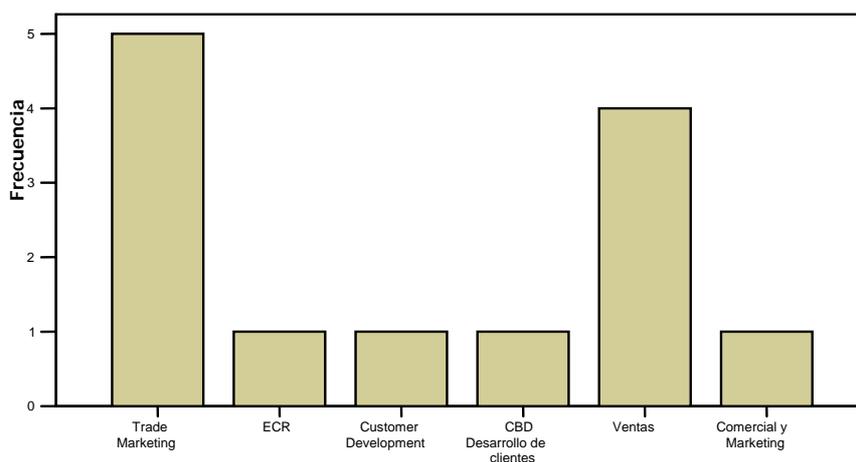
Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “El cargo del responsable de la Gestión por Categorías del fabricante”

		El Departamento del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante es:
N	Válidos	13
	Perdidos	1
	Media	3,08
	Mediana	3,00
	Moda	1
	Desv. típ.	1,977
	Mínimo	1
	Máximo	6

El Departamento del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trade Marketing	5	35,7	38,5	38,5
	ECR	1	7,1	7,7	46,2
	Customer Development	1	7,1	7,7	53,8
	CBD Desarrollo de clientes	1	7,1	7,7	61,5
	Ventas	4	28,6	30,8	92,3
	Comercial y Marketing	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

El Departamento del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante es:



El Departamento del responsable de la Gestión por Categorías del Fabricante

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “El departamento al que pertenece el responsable de la Gestión por Categorías del fabricante”

		Número	%
El cargo del Detallista con quien se comunica el Fabricante es	Category Manager	5	35,71
	Jefe de Compras	3	21,43
	Jefe de productos	3	21,43
	Director de la Central	1	7,14
	Comprador	7	50,00
	Gestor de Implantaciones	5	35,71
	Jefe de Sección	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “El cargo del detallista que ocupa con quien se comunica habitualmente”

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 3E.

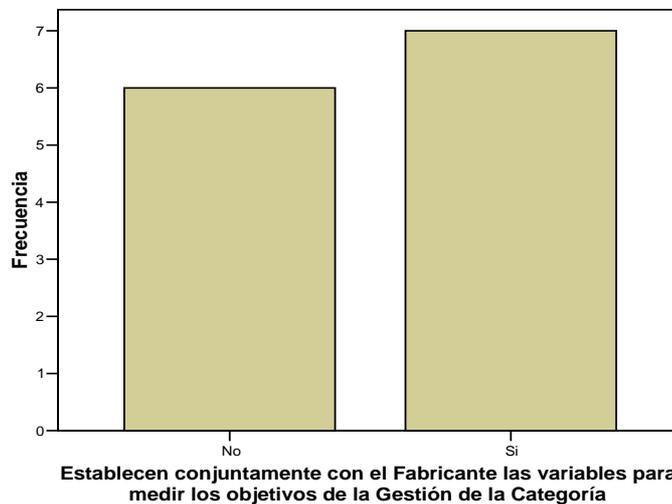
DETALLISTA:

		Establecen conjuntamente con el Fabricante las variables para medir los objetivos de la Gestión de la Categoría
N	Válidos	13
	Perdidos	0
	Media	,54
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,519
	Mínimo	0
	Máximo	1

Establecen conjuntamente con el Fabricante las variables para medir los objetivos de la Gestión de la Categoría:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	46,2	46,2	46,2
	Si	7	53,8	53,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Establecen conjuntamente con el Fabricante las variables para medir los objetivos de la Gestión de la Categoría



Fuente: SPSS 12

Detallistas: “Establecen conjuntamente con el fabricante las variables para medir los objetivos”

		Número	%
Utiliza para medir el éxito la variable de la Categoría	Volumen de Ventas en unidades	13	100,00
	Volumen de Ventas en valor	13	100,00
	Beneficios	11	84,62
	Stock	8	61,54
	Rotura de Stock	3	23,08
	Rotación del Inventario	3	23,08
	Retorno sobre la Inversión	2	15,38
	Márgenes	9	69,23
	Ingresos	3	23,08
	Cuota de Mercado	1	7,69
	Beneficios por m2	1	7,69
	Ventas por m2	1	7,69
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallista: Variables de la categoría que utiliza el detallista para medir el éxito de los objetivos

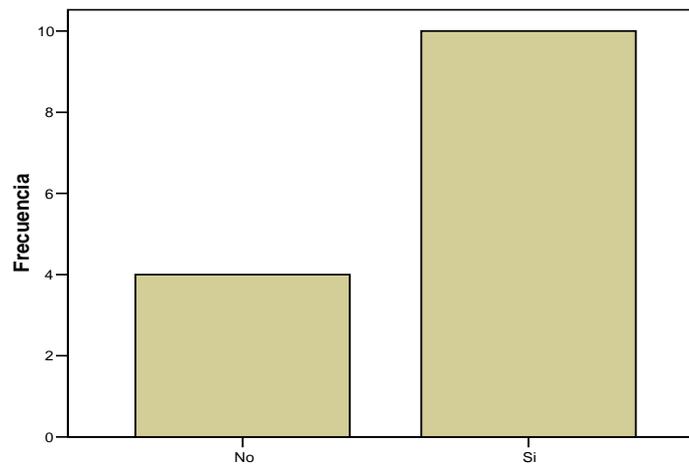
FABRICANTE:

		Establecen conjuntamente con el Detallista las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría
N	Válidos	14
	Perdidos	0
	Media	,71
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,469
	Mínimo	0
	Máximo	1

Establecen conjuntamente con el Detallista las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	28,6	28,6	28,6
	Si	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Establecen conjuntamente con el Detallista las variables para
medir los objetivos de la gestión de la Categoría**



**Establecen conjuntamente con el Detallista las variables para
medir los objetivos de la gestión de la Categoría**

Fuente: SPSS 12

**Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “Establecen
conjuntamente con el detallista las variables para medir los objetivos”**

		Número	%
Utiliza para medir el éxito la variable de la Categoría	Volumen de Ventas en unidades	12	85,71
	Volumen de Ventas en valor	13	92,86
	Beneficios	5	35,71
	Stock	7	50,00
	Rotura de Stock	6	42,86
	Rotación del Inventario	5	35,71
	Retorno sobre la Inversión	3	21,43
	Márgenes	3	21,43
	Ingresos	1	7,14
	Penetración	3	21,43
	Fidelidad	2	14,29
	Cuota de mercado	5	35,71
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Variables de la categoría que utiliza el fabricante para medir el éxito de los objetivos”

		Número	%
Utiliza para medir el éxito la variable de la marca	Volumen de Ventas en unidades	13	92,86
	Volumen de Ventas en Valor	14	100,00
	Beneficios	8	57,14
	Stock	7	50,00
	Rotura de Stock	7	50,00
	Rotación del Inventario	5	35,71
	Retorno sobre la Inversión	3	21,43
	Márgenes	6	42,86
	Ingresos	1	7,14
	Cuota de mercado	3	21,43
	Penetración	2	14,29
	Fidelidad	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Variables de su marca principal que utiliza el fabricante para medir el éxito de los objetivos

RELACIÓN DETALLISTA/FABRICANTE:

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría * Detallista/Fabricante	27	100,0%	0	,0%	27	100,0%

		Detallista/Fabricante		Total	
		Detallista	Fabricante		
Establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría	No	Recuento	6	4	10
		% de Establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría	60,0%	40,0%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	46,2%	28,6%	37,0%
		% del total	22,2%	14,8%	37,0%
	Si	Recuento	7	10	17
		% de Establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría	41,2%	58,8%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	53,8%	71,4%	63,0%
		% del total	25,9%	37,0%	63,0%
Total		Recuento	13	14	27
		% de Establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos de la gestión de la Categoría	48,1%	51,9%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	48,1%	51,9%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	,894(b)	1	,345	,440	,293	
Corrección por continuidad(a)	,299	1	,585			
Razón de verosimilitud	,898	1	,343	,440	,293	
Estadístico exacto de Fisher				,440	,293	
Asociación lineal por lineal	,861(c)	1	,354	,440	,293	,204
N de casos válidos	27					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,81.

c El estadístico tipificado es ,928.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables “Establecen conjuntamente las variables para medir los objetivos” de los detallistas y de los fabricantes

TABLAS DE LA HIPÓTESIS BÁSICA 3F.

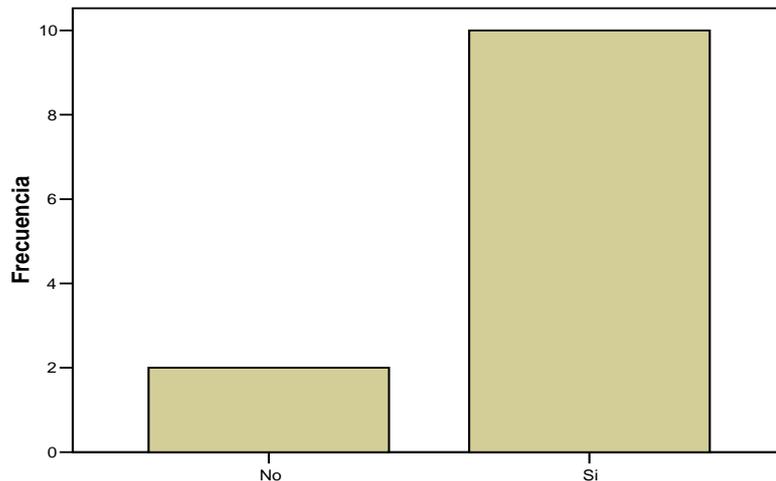
DETALLISTAS:

		Según el Detallista, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza
N	Válidos	12
	Perdidos	1
	Media	,83
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,389
	Mínimo	0
	Máximo	1

Según el Detallista, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	15,4	16,7	16,7
	Si	10	76,9	83,3	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,7		
Total		13	100,0		

Según el Detallista, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza



Según el Detallista, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza

Fuente: SPSS 12

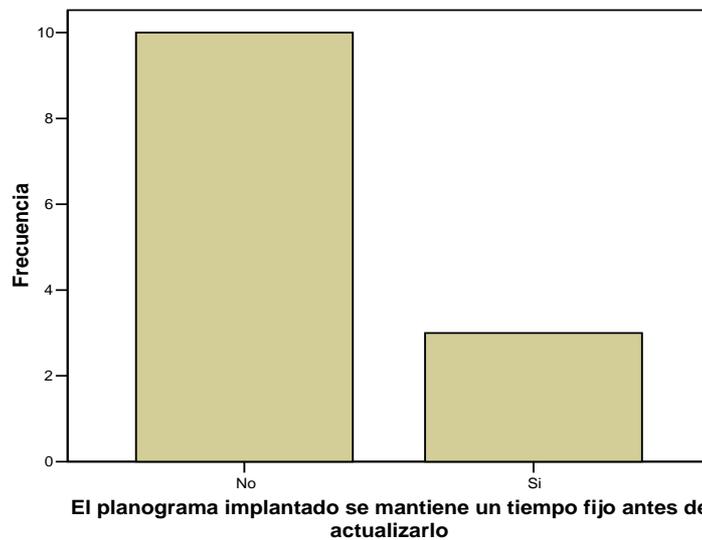
Detallista: “El planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza”

		El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo
N	Válidos	13
	Perdidos	0
	Media	,23
	Mediana	,00
	Moda	0
	Desv. típ.	,439
	Mínimo	0
	Máximo	1

El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	76,9	76,9	76,9
	Si	3	23,1	23,1	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo



Fuente: SPSS 12

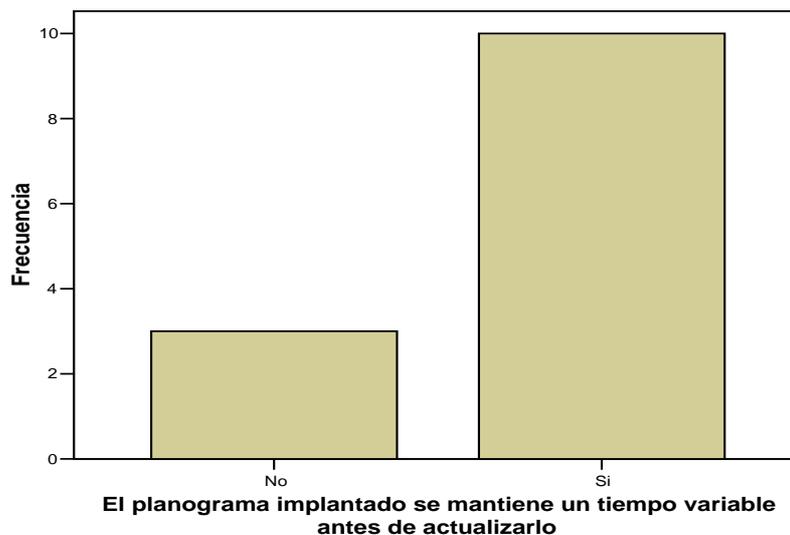
Detallistas: “El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo”

		El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo
N	Válidos	13
	Perdidos	0
Media		,77
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,439
Mínimo		0
Máximo		1

El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	23,1	23,1	23,1
	Si	10	76,9	76,9	100,0
Total		13	100,0	100,0	

El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo



Fuente: SPSS 12

Detallistas: “El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo en meses antes de actualizarlo de	2	4	10	7,00	4,243

Fuente: SPSS 12

Detallistas: “Tiempo fijo que se mantiene el planograma antes de actualizarlo”

		Número	%
Si el planograma implantado se actualiza en un tiempo variable es por	Lanzamientos	5	38,46
	Cambios de tendencias	5	38,46
	Promociones	4	30,77
	Variaciones de Surtido	5	38,46
	Disponibilidad de tiempo	1	7,69
	Resultados de la Categoría	1	7,69
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallista: “Causas de que el planograma implantado se actualice en un tiempo variable”

		Número	%
Criterios del Detallista para modificar el planograma	Rotación	4	30,77
	Margen	4	30,77
	Lanzamientos	1	7,69
	Compromisos con Fabricantes	1	7,69
	Ventas	4	30,77
	Bajas de productos	1	7,69
	Imagen de Marca	1	7,69
	Posicionamiento	1	7,69
	Beneficio	4	30,77
	Stock de sus marcas	4	30,77
	Opiniones cualitativas de implantación	1	7,69
	Evolución del Mercado	1	7,69
	Cuotas de Mercado	2	15,38
	Ubicación de sus marcas	4	30,77
	Total de casos	13	100,00

Fuente: SPSS 12

Detallista: “Criterios para modificar el planograma”

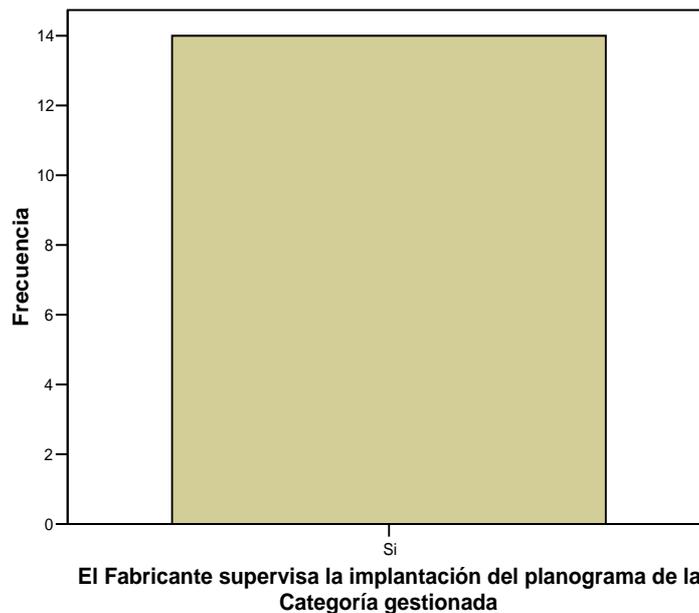
FABRICANTES:

		El Fabricante supervisa la implantación del planograma de la Categoría gestionada
N	Válidos	14
	Perdidos	0
	Media	1,00
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,000
	Mínimo	1
	Máximo	1

El Fabricante supervisa la implantación del planograma de la Categoría gestionada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	100,0	100,0	100,0

El Fabricante supervisa la implantación del planograma de la Categoría gestionada



Fuente: SPSS 12

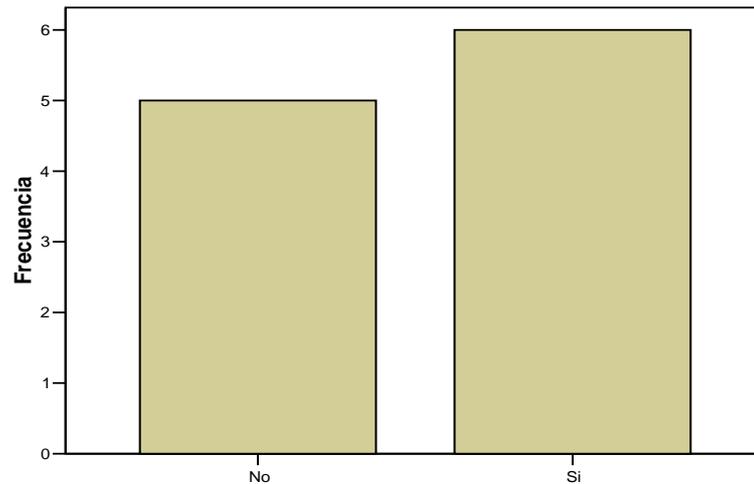
Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “EL Fabricante supervisa la implantación del planograma de la categoría gestionada”.

		Según el fabricante, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza
N	Válidos	11
	Perdidos	3
Media		,55
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,522
Mínimo		0
Máximo		1

Según el fabricante, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	35,7	45,5	45,5
	Si	6	42,9	54,5	100,0
	Total	11	78,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	21,4		
Total		14	100,0		

Según el fabricante, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza



Según el fabricante, el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza

Fuente: SPSS 12

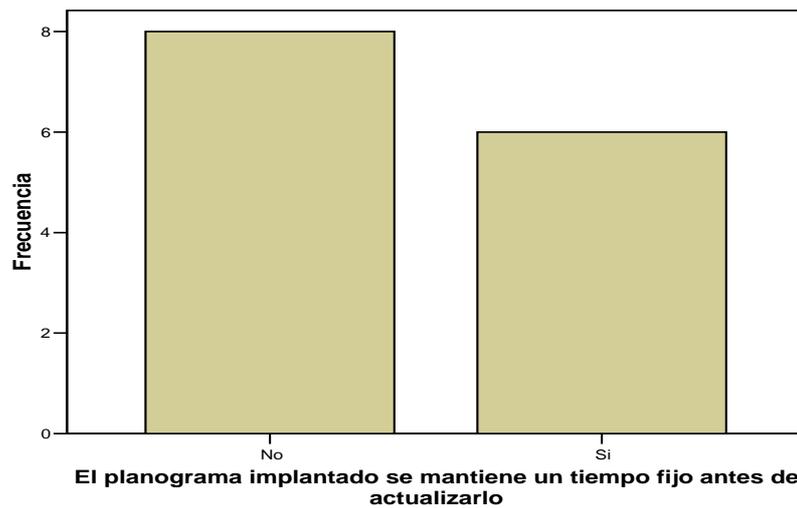
Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “El planograma implantado se corresponde generalmente con el arrojado por el software de espacio que utiliza”

		El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo
N	Válidos	14
	Perdidos	0
	Media	,43
	Mediana	,00
	Moda	0
	Desv. típ.	,514
	Mínimo	0
	Máximo	1

El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	57,1	57,1
	Si	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo



Fuente: SPSS 12

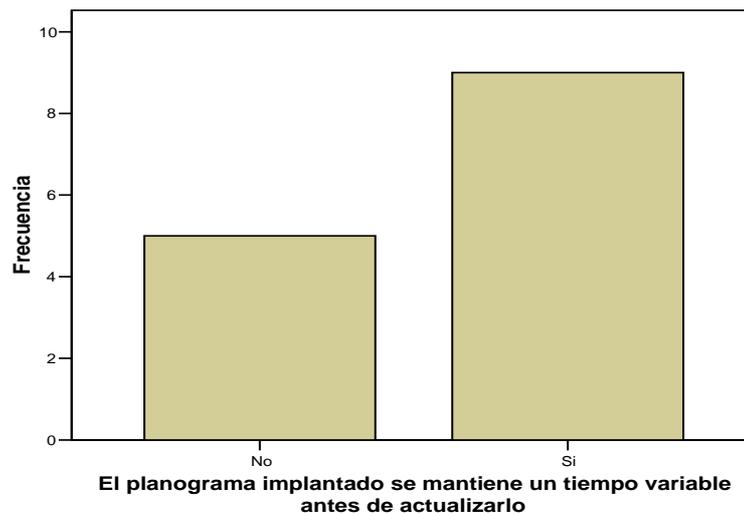
Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “El planograma se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo”

		El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo
N	Válidos	14
	Perdidos	0
Media		,64
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,497
Mínimo		0
Máximo		1

El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	35,7	35,7	35,7
	Si	9	64,3	64,3	100,0
Total		14	100,0	100,0	

El planograma implantado se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo



Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “El planograma se mantiene un tiempo variable antes de actualizarlo”

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo en meses antes de actualizarlo de	6	3	9	6,00	1,897

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Tiempo fijo que tarda el planograma en ser actualizado

	Número	%	
Si el planograma implantado se actualiza en un tiempo variable es por	Lanzamientos	4	28,57
	Promociones	2	14,29
	Variaciones de Surtido	3	21,43
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Causas de que el planograma se actualice en un tiempo variable”

	Número	%	
Criterios del Detallista para modificar el panograma según el Fabricante	Rotación	3	21,43
	Margen	2	14,29
	Lanzamientos	1	7,14
	Compromisos con Fabricantes	1	7,14
	Potencial de cada segmento	1	7,14
	Espacio en tienda	1	7,14
	Objetivos de sus marcas	1	7,14
	Ventas en unidades	1	7,14
	Ventas en Valor	1	7,14
	Roturas de Stock	1	7,14
	Total de casos	14	100,00

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: “Criterios del detallista para modificar el planograma”

RELACIÓN DETALLISTA/FABRICANTE:

			Detallista/Fabricante		Total
			Detallista	Fabricante	
El planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza	No	Recuento	12	5	17
		% de el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza	70,6%	29,4%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	92,3%	45,5%	70,8%
		% del total	50,0%	20,8%	70,8%
	Si	Recuento	1	6	7
		% de el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza	14,3%	85,7%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	7,7%	54,5%	29,2%
		% del total	4,2%	25,0%	29,2%
Total		Recuento	13	11	24
		% de el planograma implantado generalmente se corresponde con el arrojado por el software de espacio que utiliza	54,2%	45,8%	100,0%
		% de Detallista/Fabricante	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	54,2%	45,8%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	6,331(b)	1	,012	,023	,018	
Corrección por continuidad(a)	4,266	1	,039			
Razón de verosimilitud	6,765	1	,009	,023	,018	
Estadístico exacto de Fisher				,023	,018	
Asociación lineal por lineal	6,067(c)	1	,014	,023	,018	,017
N de casos válidos	24					

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,21.

c El estadístico tipificado es 2,463.

Fuente: SPSS 12

Relación entre las variables “el planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio” de los detallistas y de los fabricantes

TABLAS ADICIONALES

DETALLISTAS:

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Porcentaje de los gastos de la Gestión por Categorías asumido por el Fabricante	9	20	100	72,22	33,830
Porcentaje de los gastos de la Gestión por Categorías asumido por el Detallista	8	50	100	81,25	21,671

Fuente: SPSS 12

Detallista: “Porcentaje de los gastos de la Gestión por Categorías asumido por el fabricante y por el detallista”

FABRICANTES:

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Porcentaje de los gastos de la Gestión por Categorías asumido por el Fabricante	12	90	100	99,17	2,887
Porcentaje de los gastos de la Gestión por Categorías asumido por el Detallista	2	10	100	55,00	63,640

Fuente: SPSS 12

Fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene: Porcentaje de los gastos de la Gestión por Categorías asumido por el fabricante y por el detallista

DETALLISTAS:

		La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma
N	Válidos	13
	Perdidos	0
	Media	2,00
	Mediana	2,00
	Moda	2
	Desv. típ.	,000
	Mínimo	2
	Máximo	2

La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El Detallista	13	100,0	100,0	100,0

La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma:



La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma

Fuente: SPSS 12

Detallistas: Iniciativa de realizar Gestión por Categorías

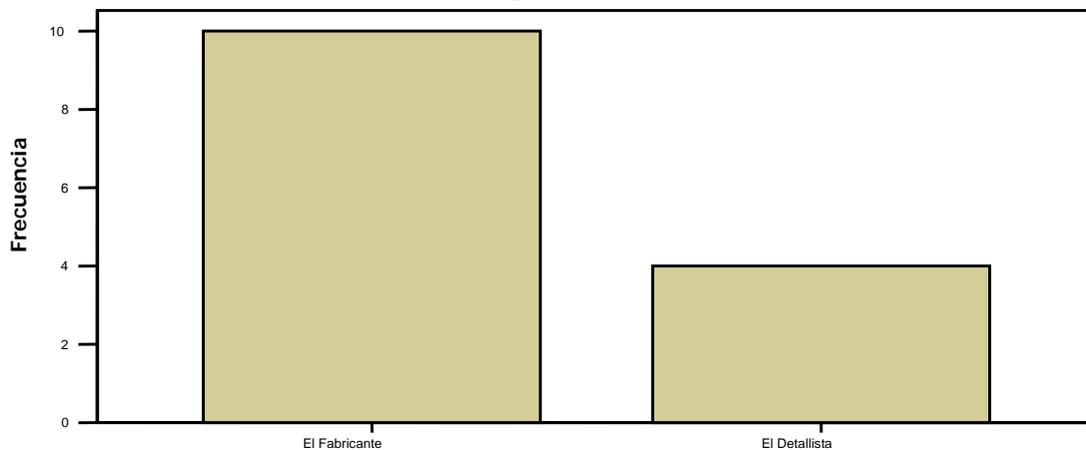
FABRICANTES:

		La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías las toma
N	Válidos	14
	Perdidos	0
Media		1,29
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,469
Mínimo		1
Máximo		2

La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El Fabricante	10	71,4	71,4	71,4
	El Detallista	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma:



La iniciativa de realizar las actividades de Gestión por Categorías la toma

Fuente: SPSS 12

Fabricantes: Iniciativa de realizar Gestión por Categorías

INDICE FIGURAS

FIGURA 4.1: Inversión en estudios de mercado en España.....	43
FIGURA 5.1: Árbol de decisión de compra del consumidor de la categoría vinos de mesa	67
FIGURA 5.2: Componentes de la Gestión por Categorías	72
FIGURA 5.3: El proceso de desarrollo de la Gestión por Categorías	73
FIGURA 5.4: Análisis cruzados de las categorías que pertenecen al sector bebidas .	78
FIGURA 5.5: Oportunidades de las categorías en los establecimientos	81
FIGURA 5.6: Gestión por Categorías: relación entre Producción y Distribución.....	93
FIGURA 5.7: El cambio de la comunicación en la organización con la Gestión por Categorías.....	94
FIGURA 6.1: Nivel 1 en el proceso de predicción/decisión	110
FIGURA 6.2: Nivel 5 en el proceso de predicción/decisión	111
FIGURA 6.3: Realidad, sistemas y modelos	116
FIGURA 6.4: Proceso de creación de un programa de simulación.....	119
FIGURA 6.5: Simulación informatizada.....	120
FIGURA 6.6: Estructura de un modelo de simulación	122
FIGURA 7.1: Herramientas utilizadas por ACNielsen en Gestión por Categorías.....	141
FIGURA 7.2: Herramientas utilizadas por TNS en Gestión por Categorías	142
FIGURA 7.3: Herramientas utilizadas por IRI en Gestión por Categorías.....	143
FIGURA 7.4: Herramientas utilizadas por Milenium en Gestión por Categorías	144
FIGURA 7.5: Herramientas utilizadas por JDA en Gestión por Categorías.....	145
FIGURA 7.6: Planograma	153
FIGURA 7.7: Modelo conceptual de un DSS aplicado a Gestión por Categorías	158
FIGURA 7.8: Estructura conceptual del subsistema de selección del modelo.....	160
FIGURA 7.9: Proceso de decisión de la construcción del modelo BVAR mediante el subsistema de selección del modelo.....	161
FIGURA 7.10: Estructura conceptual del modelo de aplicación.....	163
FIGURA 7.11: Planograma inicial agrupado por subcategorías	179
FIGURA 7.12: Planograma inicial agrupado por marcas.....	180
FIGURA 7.13: Planograma inicial agrupado por segmentos (tipos y tamaños de envases)	181
FIGURA 7.14: Espacio del planograma inicial ocupado por las subcategorías (nacional, importada y sin alcohol)	183
FIGURA 7.15: Análisis por cuadrantes: Posicionamiento de los fabricantes de cerveza	185
FIGURA 7.16: Espacio del planograma inicial ocupado por los segmentos (tipos y tamaños de envases)	186

FIGURA 7.17: Stock objetivo de cada referencia de la categoría sobre la base del modelo del inventario	197
FIGURA 7.18a: Stock objetivo de cada referencia de la categoría sobre la base del modelo del inventario	199
FIGURA 7.18b: Planograma final	200
FIGURA 7.19: Planograma final agrupado por subcategorías (nacional, importada y sin alcohol)	201
FIGURA 7.20: Planograma final agrupado por marcas	202
FIGURA 7.21: Planograma final agrupado por segmentos (tipos y tamaños de envases)	202
FIGURA 7.22: Espacio del planograma final ocupado por las subcategorías (nacional, importada y sin alcohol)	203
FIGURA 7.23: Espacio del planograma final ocupado por los segmentos (tipos y tamaños de envases)	203
FIGURA 8.1: Esquema del ciclo de funcionamiento del fabricante Sodiber	216
FIGURA 9.1: Esquema metodológico.....	232
FIGURA 11.1	272
FIGURA 11.2	273
FIGURA 11.3	274
FIGURA 11.4	275
FIGURA 11.5	277
FIGURA 11.6	278

INDICE TABLAS

TABLA 3.1: Distribución de productos de gran consumo.....	24
TABLA 3.2: Estructura de las principales empresas y/o grupos de la Distribución con Base Alimentaria	25
TABLA 3.3: Principales empresas y/o grupos de la Gran Distribución Generalista	27
TABLA 3.4: Ventas de la Industria de "No Alimentación" por sectores.....	30
TABLA 3.5: Estructura de las empresas y/o grupos de la Industria de "No Alimentación".....	30
TABLA 3.6: Principales empresas del Segmento de la Industria de "No Alimentación"	32
TABLA 3.7: Principales empresas del Sector de Droguería-Limpieza	33
TABLA 3.8: Principales empresas del Sector de Perfumería-Higiene	34
TABLA 4.1: Inversión mundial de la industria de investigación de mercados.....	40
TABLA 4.2: Los diez primeros mercados mundiales de investigación	40
TABLA 4.3: Las 25 primeras compañías de investigación de mercados en el mundo	41
TABLA 4.4: Ranking de los institutos de investigación en España.....	44

TABLA 5.1: Roles de las categorías	69
TABLA 7.1: Sistemas de soporte de decisiones (dss) para gestión por categorías .	140
TABLA 8.1: Reacción de los consumidores franceses ante las categorías de universos en los hipermercados	210
TABLA 8.2: Ventas promedio/ m2 que se pueden obtener con un surtido adecuado en la categoría de pet foods al año	211
TABLA 10.1: Ranking y ventas de los detallistas contactados.....	234
TABLA 10.2: Ranking y ventas de los fabricantes de droguería-limpieza contactados	235
TABLA 10.3: Ranking y ventas de los fabricantes de perfumería-higiene contactados	236
TABLA 11.1: Obtuvo el detallista los resultados esperados	245
TABLA 11.2: Incremento de las ventas en la categoría según los detallistas	245
TABLA 11.3: Ranking de ventas frente a utilización de la GpC de los detallistas	246
TABLA 11.4: Obtuvo el fabricante los resultados esperados.....	247
TABLA 11.5: Incremento de las ventas en la categoría y en la marca según los fabricantes.....	247
TABLA 11.6: Ranking de ventas frente a utilización de la GpC de los fabricantes ...	248
TABLA 11.7: Categorías gestionadas por los detallistas	249
TABLA 11.8: Categorías gestionadas por los fabricantes.....	250
TABLA 11.9: Etapas de la GpC en las que participan los detallistas	251
TABLA 11.10: Etapas de la GpC en las que participan los fabricantes.....	251
TABLA 11.11: Objetivo de los software que utilizan en GpC los detallistas.....	253
TABLA 11.12: Tipos de softwares que utilizan y manejan los detallistas	254
TABLA 11.13: Softwares que utilizan en GpC los detallistas	254
TABLA 11.14: Contratación de resultados de los programas de modelización por parte del detallista.....	255
TABLA 11.15: Objetivo de los softwares que utilizan en GpC los fabricantes.....	255
TABLA 11.16: Tipos de softwares que utilizan y manejan los fabricantes.....	256
TABLA 11.17: Empresas que manejan los softwares de los fabricantes	256
TABLA 11.18: Softwares que utilizan en GpC los fabricantes	257
TABLA 11.19: Contratación de resultados de los programas de modelización por parte de los fabricantes.....	257
TABLA 11.20: Fabricantes de los sectores de droguería-limpieza y perfumería-higiene que han trabajado con los detallistas	260
TABLA 11.21: Empresas de investigación que han participado en la gestión de categorías de droguería-limpieza y perfumería-higiene con los detallistas.....	261
TABLA 11.22: Detallistas que han trabajado con los fabricantes	261

TABLA 11.23: Formatos de comercio del detallista con los que han trabajado los fabricantes	262
TABLA 11.24: Empresas de investigación que han participado en la GpC con los fabricantes	262
TABLA 11.25: Empresas detallistas y fabricantes clientes de las empresas proveedoras de servicios de GpC	263
TABLA 11.26: Modelos de los DSS que manejan las empresas fabricantes y detallistas	264
TABLA 11.27: Uso y confianza de los DSS según los detallistas	265
TABLA 11.28: Uso y confianza de los DSS según los fabricantes	265
TABLA 11.29: Uso y confianza de los DSS según las empresas proveedoras de servicios	267
TABLA 11.30: Los softwares facilitan las decisiones según los detallistas	269
TABLA 11.31: Los softwares facilitan las decisiones según los fabricantes	270
TABLA 11.32: Comunicación que mantienen los detallistas con los fabricantes	272
TABLA 11.33: Comunicación que mantienen los fabricantes con los detallistas	273
TABLA 11.34: Comparten información con los fabricantes	274
TABLA 11.35: Comparten información con los detallistas	275
TABLA 11.36: Comparten información con los fabricantes utilizando tecnología informática compatible	276
TABLA 11.37: Comparten información con los detallistas utilizando tecnología informática compatible	278
TABLA 11.38: Cargos que ocupan los encargados de la GpC en la central del detallista	280
TABLA 11.39: Cargos que ocupan los encargados de la GpC en la tienda del detallista	280
TABLA 11.40: Cargos que ocupan los encargados de la GpC del fabricante	281
TABLA 11.41: Departamento al que pertenece el encargado de la GpC del fabricante	281
TABLA 11.42: Departamentos de las empresas proveedoras de servicios en GpC	282
TABLA 11.43: Establecen conjuntamente con los fabricantes las variables para medir los objetivos de la GpC	283
TABLA 11.44: Variables que utilizan los detallistas para medir los resultados de la categoría gestionada	284
TABLA 11.45: Establecen conjuntamente con los detallistas las variables para medir los objetivos de la GpC	284
TABLA 11.46: Variables que utilizan los fabricantes para medir los resultados de la categoría gestionada	285
TABLA 11.47: Variables que utilizan los fabricantes para medir los resultados de su marca que pertenece a la categoría gestionada	285

TABLA 11.48: El planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio de los detallistas.....	286
TABLA 11.49: El planograma se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo según los detallistas	287
TABLA 11.50: Tiempo fijo de actualización de los planogramas según los detallistas	287
TABLA 11.51: Razones de actualización de los planogramas en un tiempo variable según los detallistas.....	288
TABLA 11.52: Criterios del detallista para modificar el planograma	288
TABLA 11.53: Supervisión del planograma por los fabricantes	289
TABLA 11.54: El planograma implantado se corresponde con el arrojado por el software de espacio de los fabricantes	289
TABLA 11.55: El planograma implantado se mantiene un tiempo fijo antes de actualizarlo según los fabricantes.....	290
TABLA 11.56: Actualización de los planogramas que se mantienen un tiempo fijo según los fabricantes	291
TABLA 11.57: Razones de actualización de los planogramas en un tiempo variable según los fabricantes	291

INDICE VENTANAS

VENTANA A: Datos de las referencias	170
VENTANA B1: Diseño del mueble.....	171
VENTANA B2: Diseño del mueble.....	172
VENTANA B3: Diseño del mueble.....	172
VENTANA C: Planograma inicial.....	177
VENTANA D: Agrupar por colores	178
VENTANA E: Gráficos.....	182
VENTANA F: Gráfico de barra	182
VENTANA G: Análisis por cuadrantes	184
VENTANA H: Datos de entrada al modelo	187
VENTANA I: Ajustes del stock mínimo o stock objetivo del modelo	190
VENTANA J: Stock de las referencias en función del stock objetivo	192
VENTANA K: Resumen Económico del planograma inicial	194
VENTANA L: Stock de las referencias en función del stock objetivo.....	198
VENTANA M: Stock de las referencias en función del stock objetivo.....	204
VENTANA N: Resumen Económico del planograma final.....	204