

El Análisis por Zona Comercial y el Category Management



Emilio Serra Ramos
Segmenta

Existe un sentir del comercio que compartir su información beneficia primordialmente a las marcas y temen que su información acabe en manos de su competencia. Es tal la insistencia de las marcas por obtener ciertos datos que los comercios terminan proporcionándole algunos indicadores de manera informal. Siempre existe un acuerdo de “caballeros” que esos datos nunca llegarán a manos de la competencia. Pero la verdad, siempre existe el riesgo, y lo peor es que pueden llegar distorsionados.

Lo más triste, es que ninguna de las partes tiene una visión completa del mercado, no cuentan con información confiable que les permita tomar decisiones, ya sea a nivel de producto o a nivel de categoría.

Así como las marcas quieren identificar las oportunidades que presenta el mercado, saber que tan bien se están desempeñando dentro del mercado o que tan exitosa es la estrategia que están ejecutando, los comercios quieren saber lo mismo. Los comercios también están concientes que ellos participan activamente en el éxito de su establecimiento, no dependen sólo de lo que hagan las marcas. Ambas partes tienen procesos de decisión en cuanto a medidas a corto, mediano y largo plazo y necesitan información para tomarlas. La información que consiguen informalmente es incompleta, insuficiente, sin continuidad, desestructurada y, muy probablemente, no confiable...

La auditoría de ventas es la solución a esta problemática.

Por 10 años hemos medido algunos mercados mediante esta metodología y nos gustaría compartir con ustedes algunos de los usos que el comercio puede darle a la información que estos sistemas generan.

En el canal departamental, las tendencias de temporada que son caracterizadas por una intensa innovación de productos, traen consigo un incremento en la gama de productos y por tanto el departamento de compras se enfrenta a la problemática de una redistribución constante de seleccionar las mejores opciones para el mercado.

Ante dicho fenómeno, es importante que los compradores tengan información que les apoye en ese proceso de selección. Es natural que el responsable eche mano de datos internos que le sugieran cuáles son las marcas que se desplazan de mejor manera y con ello estén en posibilidad de maximizar las ventas de las categorías en sus puntos de venta.

Definitivamente es útil saber que es lo que pasa dentro de su cadena pero siempre será mejor saber que es lo que el mercado demanda y para ello le ayudaría mucho conocer lo que ocurre en la competencia, (entendiendo como competencia al resto de las cadenas que comercializan lo mismos productos).

El nivel de detalle requerido, debe facilitar la evaluación de cada uno de los puntos de venta que la cadena tiene respecto a su competencia. Dados los principios de confidencialidad establecidos, la alternativa para conocer el desempeño de una tienda en particular es mediante la creación de micro-mercados de análisis.

Estos micro-mercados, se establecen en muchas ocasiones de manera natural, dadas las concentraciones de diversas tiendas de cadenas en los centros comerciales o malls.

Esta segmentación geográfica tiene sentido porque el consumidor que asiste a esos centros comerciales puede decidir comprar en cualquiera de los puntos de venta donde se ofrece el producto de interés y tiene un patrón de consumo determinado. El punto que estamos sugiriendo es que la evaluación de cada tienda en un entorno de competencia más real dará origen a una estrategia más efectiva.

Este planteamiento permite profundizar en la evaluación de oportunidades ya que las plazas o centros comerciales se estudian como mercados independientes.

Con esta alternativa de evaluación del desempeño de las tiendas de cadena, se tendrá la posibilidad

Tabla 1

Plaza Comercial	Import	Share	Periodo Previo	Periodo Actual	Share	Crecim. Cadena	Crecim. Mercado	Diferencia Pts. Share
Plaza 1	22.1%	21.6%	21.6	17.8%	-8.8%	10.2%	-3.7%	
Plaza 2	17.8%	19.1%	19.1	17.6%	15.5%	25.4%	-1.5%	
Plaza 3	12.2%	11.5%	11.5	11.8%	15.3%	13.1%	0.2%	
Plaza 4	17.1%	16.0%	16.0	17.6%	28.6%	16.4%	1.7%	
Plaza 5	9.7%	34.9%	34.9	27.5%	-14.9%	7.9%	-7.4%	
Plaza 6	2.8%	38.9%	38.9	42.7%	25.9%	14.7%	3.8%	
Plaza 7	9.9%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	15.5%	0.0%	
Plaza 8	6.2%	17.8%	17.8	19.5%	22.8%	11.6%	1.8%	
Plaza 1	2.2%	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	16.2%	0.0%	
Total Ciudad	100%		\$693,760,038	\$795,818,063		5.7%	14.7%	

de identificar el Mix de productos óptimo demandado en ese micro-mercado, lo que dará la pauta a los compradores de las diversas categorías a elegir aquellos productos con mejor desempeño en la plaza en estudio.

Finalmente, una vez implementado el Análisis por Zona Comercial, éste aportará mediciones que respaldarán de manera sólida las estrategias de mercado a seguir, siendo un elemento clave en la revisión y evaluación de resultados, etapas indispensables dentro del proceso del Category Management.

Para ejemplificar este tipo de análisis, consideremos a 9 plazas comerciales de una ciudad o región en particular, los cuales integran a la cadena “A” y a su competencia (resto de cadenas).

A partir de mediciones a total ciudad/región, supongamos que la cadena tiene un share del 18% en el año previo y que en el año actual sufre una contracción de 1.4 puntos, quedando en 16.6.

Es claro que la cadena tiene oportunidades en dicha ciudad o región, sin embargo para estar en posibilidad de accionar de manera eficaz, surgen entre otras algunas preguntas:

- ¿Dónde debe enfocar la cadena “A” sus esfuerzos? ¿En qué puntos de venta?
- ¿Existen plazas en donde debe la cadena estar

presente?

- ¿La cadena está creciendo en las plazas importantes?
- ¿Cuál es el punto de venta con mejor desempeño – tienda modelo?
- ¿Cuál es el Mix de marcas, líneas o productos que debo tener en cada punto de venta para maximizar las ventas de la categoría?

Si la cadena “A” cuenta con una medición por plaza comercial tendría una segmentación de la ciudad, que le permitirá dar respuestas a las preguntas planteadas.

Supongamos que los resultados son los siguientes (tabla 1).

Es claro que los esfuerzos deben ser enfocados a las tiendas de la cadena “A” pertenecientes a las plazas 1, 2 y 5.

Si la cadena pretende una expansión, debería de comenzar por instalarse en la plaza 7, ya que es la que le representaría un mercado no explorado por la cadena “A”, de prácticamente el 10% en relación al total ciudad/región y muestra un crecimiento del 15.5% por arriba del mercado total (14.7%). La incursión en dicha plaza le proporcionaría a la cadena, un nicho de mercado alternativo al de la plaza 5, pero con una dinámica de crecimiento de 7.6 puntos mayor.

Las plazas 1 y 2 concentran el 40% del las ventas,

Tabla 2

Marca	Cadena "A" Part. Crec.		Otras Cadenas Part. Crec.		Total Plaza 1 Part. Crec.	
	%	%	%	%	%	%
Marca 1	14.5	5.6	21.9	6.9	17.6	6.3
Marca 2	11	-6.6	13.1	11.6	11.9	1.1
Marca 3	11.0	3.6	11.0	15.8	11.0	8.4
Marca 4	10.3	12.3	8.6	8.9	9.6	14.7
Marca 5	6.4	13.7	8.5	14.9	7.3	14.3
Marca 6	3.1	16.0	4.6	22.4	3.7	19.2
Marca 7	4.4	18.8	4.1	36.7	4.3	25.4
Marca 8	3.7	20.0	3.9	-3.7	3.8	8.3
Marca 9	6.0	28.1	3.7	20.2	5.0	25.6
Marca 10	2.7	7.5	3.5	48.2	3.0	23.8
Total Categoría	100.0 %	10.3 %	100.0 %	18.9%	100.0 %	13.4 %

y en ellas se contrae la participación debido a que su desempeño está por debajo del correspondiente al de la plaza al que pertenecen. Su mayor oportunidad se centra en la plaza 1, ya que muestra desempeños negativos, lo que le provocó una pérdida de casi 4 puntos de share.

La cadena tiene tiendas en las plazas 4 y 6, con desempeños del 28.6% y del 25.9%, con posicionamientos en share dentro de sus plazas del 17.6% y 42.7% respectivamente. De lo anterior, podemos decir que la tienda perteneciente a la plaza 4, es el modelo a seguir para las plazas 1, 2 y 3, según las condiciones de importancia de dichas plazas (entre 12% y 22%). Igualmente, la tienda de la plaza 6 podría funcionar como modelo para las otras plazas, incluso para incursionar en la plaza 9.

Finalmente, para entender cuál es el mix de marcas, líneas o productos que debe tener cada plaza comercial, la segmentación en plazas facilita información de dichas marcas, líneas o productos para determinar el mix óptimo a colocar en cada punto de venta.

Supongamos los siguientes resultados de las marcas de la categoría "X" en la plaza 1 (tabla 2).

Como se puede apreciar, la fortaleza de la tienda de la cadena en la plaza 1 depende mayormente de las marcas 1, 2, 3 y 4, mismas que tuvieron un desempeño negativo o pobre respecto a la forma en la que crecieron en el resto de cadenas de la plaza en cuestión. Lo

anterior constituye una clara oportunidad para dicho establecimiento de la cadena "A".

Por otro lado, existen marcas (8 y 9), que obtuvieron los mejores desempeños comparados con los de la competencia, lo que les aporta cierta fortaleza, sin embargo habrá que mantener su desempeño para poder apoyar a las marcas de mejor posicionamiento y diluir el efecto de desfavorable a total categoría.

Como podemos observar, la dinámica de los grandes mercados está determinada por el desempeño en los estratos que los forman. Contar con herramientas de medición a un detalle más fino, facilita que los detallistas y grandes cadenas estén en posibilidad de medir, revisar y evaluar las fortalezas y oportunidades en cada punto de venta, ayudándoles a tomar mejores decisiones para maximizar las categorías comercializadas.

En la medida que los proveedores y comercios utilicen este tipo de sistemas se crea una benéfica relación proveedor – comercio. Las partes trabajan conjuntamente, mientras que el comercio persigue maximizar su categoría, las marcas se involucran con creatividad para mejorar su desempeño. El sistema les ayuda a definir la estrategia a seguir y, el sistema les informa de la efectividad de sus decisiones e inversiones.

En nuestra siguiente participación presentaremos de qué manera este tipo de análisis ayuda al proveedor a trabajar con los comercios.