

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE
MERCHANDISING EN LOS LINEALES DE
SUPERMERCADOS**

Caso: “Supermercados Ketal S.A.”

Por

LIZETH FELIPE CALLE

Tutor: Lic. Flavio Escóbar Llanos

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia

2012

DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado a
todos los seres que me aman y
a los que amo.*

*Uno no es por lo que escribe,
sino por lo que ha leído.
Borges.*

AGRADECIMIENTOS

*Gracias a Dios por permitirme
vivir esta etapa, a Don Flavio,
Silvia y René por el valioso
tiempo invertido en este trabajo,
y a toda **mi familia** que aguantó
y apoyó que desviara mi
atención por un tiempo.*

INDICE

Introducción.....	4
I. MARCO REFERENCIAL.....	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Planteamiento del Problema	10
1.3. Formulación del Problema	14
1.4. Objetivos de la Investigación	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos	15
1.5. Planteamiento de la Solución	15
1.6. Justificaciones	16
1.6.1. Justificación Teórica y Metodológica	16
1.6.2. Justificación Científica	17
1.6.3. Justificación Práctica	18
1.6.4. Justificación Social.	18
1.6.5. Justificación Económica	19
1.6.6. Justificación Académica	19
1.7. Límites y Alcances	19
1.7.1. Límites	19
1.7.2. Alcances	20
1.8. Aportes de la Investigación	20
II. MARCO EORICO	22
2.1. MERCHANDISING	22
2.1.1. Elementos del Merchandising	22
2.1.1.1. Gestión	22
2.1.1.2. Conocimiento de marketing y del establecimiento	22
2.1.1.3. El surtido y su optimización	23

2.1.1.4. Animación de ventas	23
2.1.2. Tipos de Merchandising	23
2.1.2.1. Merchandising de Presentación	23
2.1.2.1.1. Tipos de Compra	24
2.1.2.1.1.1. Compra Premeditada	24
2.1.2.1.1.2. Compra Sugerida	24
2.1.2.1.1.3. Compra Impulsiva	24
2.1.2.1.2. Niveles de Presentación	25
2.1.2.1.2.1. Nivel de los ojos (Nivel A)	26
2.1.2.1.2.2. Nivel de las manos (Nivel B)	26
2.1.2.1.2.3. Nivel del suelo (Nivel C)	26
2.1.2.2. Merchandising de Seducción	28
2.1.2.3. Merchandising de Gestión	29
2.2. GESTIÓN DE LINEAL Y RENTABILIDAD	30
2.2.1. Definición de Lineal.....	30
2.2.2. Tipos de Lineal	30
2.2.2.1. Lineal al Suelo	30
2.2.2.2. Lineal Desarrollado	30
2.2.3. Determinación del lineal e implementación.....	31
2.2.4. Herramientas de Gestión.....	32
2.2.4.1. Indicadores de Ocupación del Lineal	32
2.2.4.1.1. Ratio de Productividad del Lineal (P.L.).....	33
2.2.4.1.2. Índice de Rentabilidad de Lineal (I.S.)	33
2.2.4.1.3. Índice del Beneficio del Lineal (B.L.).....	33
2.2.4.1.4. Índice de Rentabilidad del Lineal (I.R.L.)	33
2.2.4.2. Elasticidad del Lineal.....	34
2.3. GESTIÓN DE CATEGORÍAS	35
2.3.1. Definición de Gestión por Categorías	35
2.3.2. Definición de Categoría	35
2.3.3. Roles de la Categoría	35

2.4. TRADE MARKETING	37
2.4.1. Concepto	37
2.4.2. Filosofía del Trade Marketing	37
2.4.3. Vinculación del Trade Marketing con la Logística	37
2.5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO.....	38
2.5.1. Definición de Retail	38
2.5.2. Evolución del Retail	38
2.5.3. Retail en Bolivia	44
2.5.4. Gestión del Retail.....	46
2.5.4.1. Gestión de Categorías	46
2.5.4.2. Gestión de Disponibilidades	47
2.5.4.3. Gestión del Shopper	47
2.5.4.4. Gestión de la Tienda	47
2.6. MARCO HISTÓRICO	48
2.6.1. Historia de Supermercados Ketal S. A.....	48
III. MARCO PRÁCTICO.....	49
3.1. Marco Lógico.....	49
3.2. Fuentes de Información.....	52
3.2.1. Fuente Primaria	52
3.2.2. Fuente Secundaria	53
IV. DIAGNÓSTICO	54
4.1. Introducción.....	54
4.2. Hallazgos y Resultados de Campo	54
4.2.1. Características de la Categoría Galletas Dulces	54
4.2.1.1. Encuesta a Clientes	56
4.2.1.2. Informe de Atención al Cliente	58
4.2.1.3. Desempeño de la Categoría	58
4.2.1.3.1. Situación de la Distribución del Lineal	58
4.2.1.3.2. Ratios de Ocupación y Rentabilidad de Lineal	59

4.2.1.4.	Evaluación a Proveedores	64
4.2.1.4.1.	Participación en las Ventas	64
4.2.1.4.2.	Participación en el Surtido de la Categoría	65
4.2.1.4.3.	Participación en el Lineal	67
4.2.1.4.4.	Participación en el Margen de Contribución	68
4.2.1.4.1.	Nivel de Servicio	69
4.2.1.5.	Dimensión Política y Procedimientos	71
V.	PROPUESTA	73
5.1.	Introducción a la Propuesta	73
5.2.	Alcance de la Propuesta.....	74
5.3.	Límites de la Propuesta	75
5.4.	Política de Asignación y Distribución de Espacios en Lineales de Supermercados Ketal S.A.....	76
	EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:	76
5.4.1.	Procedimientos de Evaluación	78
5.4.1.1.	Herramientas de Evaluación	78
5.4.1.1.1.	Análisis de Circulación	78
5.4.1.1.2.	Análisis de Atracción	83
5.4.1.1.3.	Planograma a Nivel de Sub – categoría	88
5.5.	Planogramas Propuestos	91
5.5.1.	Módulo A	91
5.5.2.	Módulo B.....	92
5.5.3.	Módulo C.....	93
5.5.4.	Módulo D	94
5.5.5.	Módulo E.....	95
5.5.6.	Módulo F	96
5.5.7.	Módulo G	97
VI.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	98
6.1.	Resultados de la Propuesta	98

6.1.1.	Resultados de la Sala Experimental K-15	99
6.1.1.1.	Resultados a Nivel de Categoría	99
6.1.1.1.1.	Resultados Generales de la Categoría	99
6.1.1.2.	Resultados a Nivel de Módulo	103
6.1.1.3.	Resultados comparados con la sala MK-01..	107
6.1.1.4.	Resultados por Proveedor	108
6.2.	Conclusiones	110
VII.	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	112
	ANEXOS.....	114
	ANEXO N° 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS	115
	ANEXO N° 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	116
	ANEXO N° 3: GUÍA DE ENTREVISTA: CATEGORY JR. DE ABARROTES	117
	ANEXO N° 4: GUÍA DE ENTREVISTA: ADMINISTRADOR DE K-15.....	118
	ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA: JEFE DE PASILLO DE K-15.....	119
	ANEXO N° 6: ENCUESTA A CLIENTES.....	119
	ANEXO N° 7: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA CATEGORY JR. DE ABARROTES	120
	ANEXO N° 8: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA EXPLORATORIA ADMINISTRADOR K-15.....	123
	ANEXO N° 9: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA ENCARGADO DE PASILLO	125
	ANEXO N 10: TABULACIÓN DE ENCUESTA A CLIENTES	126
	ANEXO N!! 11: DOSSIER DE MECHANDISING	127

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 2: Niveles de Presentación</i>	27
<i>Ilustración 3: Lineal al Suelo y Desarrollado</i>	30
<i>Ilustración 4: Elasticidad del lineal de la demanda</i>	34
<i>Ilustración 5: Cadena de Suministro</i>	38
<i>Ilustración 6: Evolución de la concentración por canales</i>	42
<i>Ilustración 7: Estructura Detallista en Latinoamérica y Europa</i>	43
<i>Ilustración 8: Penetración del Autoservicio en Sudamérica</i>	44
<i>Ilustración 9: Evolución del Comercio en Bolivia</i>	45
<i>Ilustración 10: Marco Lógico</i>	49
<i>Ilustración 11: Información General de la Categoría</i>	55
<i>Ilustración 12: Resultados de la Pregunta Nº 1</i>	56
<i>Ilustración 13: Resultados de la Pregunta Nº 2</i>	57
<i>Ilustración 14: Resultados Índice de Rentabilidad (IS)</i>	60
<i>Ilustración 15: Resultados Ratio de Productividad del Lineal (PL)</i>	61
<i>Ilustración 16: Resultados Ratio Beneficio del Lineal (BL)</i>	62
<i>Ilustración 17: Resultados Índice de Rentabilidad del Lineal incluyendo el Coeficiente de Rotación (IRL)</i>	63
<i>Ilustración 18: Participación de los proveedores en las ventas de galletas dulces *</i>	65
<i>Ilustración 19: Participación en el surtido de galletas dulces por proveedor</i>	66
<i>Ilustración 20: Participación en el Lineal por Proveedor *</i>	67
<i>Ilustración 21: Participación en el Margen*</i>	68
<i>Ilustración 22: Nivel de Servicio por Proveedor *</i>	70
<i>Ilustración 23: Procedimientos para que la mercadería llegue a las salas</i>	71
<i>Ilustración 24: Lay Out K-15</i>	79
<i>Ilustración 25: Análisis de Circulación</i>	81
<i>Ilustración 28: Puntos calientes y fríos de la góndola</i>	86

<i>Ilustración 29: Planograma Propuesto a Nivel de Sub -Categoría</i>	88
<i>Ilustración 30: Diseño del Planograma del Módulo A</i>	91
<i>Ilustración 31: Diseño del Planograma del Módulo B</i>	92
<i>Ilustración 32: Diseño del Planograma del Módulo C</i>	93
<i>Ilustración 33: Diseño del Planograma del Módulo D</i>	94
<i>Ilustración 34: Diseño del Planograma del Módulo E</i>	95
<i>Ilustración 35: Diseño del Planograma del Módulo F</i>	96
<i>Ilustración 36: Diseño del Planograma del Módulo G</i>	97

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Indicadores de Ocupación de Lineal</i>	32
<i>Tabla 2: Top 10 (*) de Galletas Dulces</i>	64
<i>Tabla 3: Análisis de Circulación</i>	82
<i>Tabla 4: Análisis de Atracción</i>	84
<i>Tabla 5: Resultados generales de la categoría</i>	99
<i>Tabla 6: Resultados del Indicador IS</i>	100
<i>Tabla 7: Resultados del Indicador PL</i>	101
<i>Tabla 8: Resultados Parciales del Indicador BL</i>	101
<i>Tabla 9: Resultados del Indicador IRL</i>	102
<i>Tabla 10: Resultados del Indicador IS</i>	103
<i>Tabla 11: Resultados del Indicador PL</i>	104
<i>Tabla 12: Resultados del Indicador BL</i>	105
<i>Tabla 13: Resultados del Indicador IRL</i>	106
<i>Tabla 14: Resultados Comparados *</i>	107
<i>Tabla 15: Resultados de Venta y Margen Nominal *</i>	108

RESUMEN

La gestión de la tienda en un supermercado tiene una trascendencia asombrosa en sus resultados. Es a través de los puntos de venta que se reflejan las estrategias comerciales, en función a éstas tiendas es que el cliente percibe las acciones que se realizan.

Ésta gestión engloba diferentes áreas, desde dónde poner las familias de productos hasta el trato que debe recibir el cliente en la tienda. Considerando que en un supermercado la base del comercio es el autoservicio, y que sólo existe venta asistida en pocos espacios.

El proyecto intenta presentar herramientas útiles para gestionar los espacios de exhibición de productos en un punto de venta, los esfuerzos se centran en los lineales, que son la unidad de medida de la exhibición de los productos en las góndolas.

Los supermercados tienen en sus catálogos una creciente lista de productos, que en las salas de venta es difícil de exhibir, por lo que en muchas ocasiones se descuidan las exhibiciones y se tienen productos en los depósitos, “si no se exhibe no se vende” ésta es la frase de Henrik Salén al referirse a la importancia de colocar el producto adecuado en el lugar adecuado y en la cantidad adecuada, de esto se encarga el Merchandising, de vender más y mejor.

Para resolver este problema se proponen políticas que ayudan a definir la ubicación de los productos en función a ratios de ocupación y rentabilidad de lineal, herramientas que no habían sido utilizadas antes por el caso de estudio, por lo que resulta muy útil los resultados de la investigación, teniendo como premisa “respetar al cliente”, ya que para Supermercados Ketal el cliente es el primero y las exhibiciones las define él, es así que los productos estrella debieran estar en lugares visibles y fáciles de coger.

El grupo de productos con los que se desarrolló el trabajo fueron las galletas dulces, que por su tamaño y cantidad de productos en los lineales, resulta una audaz empresa.

Siendo los proveedores consientes de la importancia que tiene la exhibición de un producto en un comercio de autoservicio, los intereses de este sector son parte importante de la implementación.

Definida la sala de venta y el grupo de productos, se inician las mediciones y la recolección de información, que tienen como resultados final planogramas, que son diseños de la exhibición de los productos en la góndola, con la cantidad de caras de exhibición y las ubicaciones exactas. Con estos diseños se reubicaron los productos, tal como se definió en los planogramas.

La implementación no resulta sencilla de realizar, ya que son agentes externos (reponedores de los proveedores) los que colaboran con la reposición

de productos que en algunos casos aprovechan descuidos del personal interno del supermercado, para incrementar su espacio de exhibición.

Pasados 31 días de la implementación se observaron mejoras en los ratios, ventas y margen bruto, respecto de los resultados del mes de diagnóstico, además se vieron mejoras interesantes en las exhibiciones, por lo que el objetivo del proyecto se cumplió, incrementar la rentabilidad de los lineales de galletas dulces.

Para presentar los resultados de la implementación, se presentan los resultados de dos salas, una experimental (donde se desarrolló el proyecto) y la otra sala actúa de control, esto significa que se analizó la información de diagnóstico de ambas salas que son comparables, y luego del periodo de implementación se constató que la sala experimental presentó mejoras en sus resultados de las galletas dulces, frente a la sala de control donde no se realizó ninguna modificación en sus exhibiciones. Por lo que se asume que la mejora en los resultados de la sala experimental se debe a la implementación del proyecto.

IMPLENTACIÓN DE POLÍTICAS DE MERCHANDISING EN LOS LINEALES DE SUPERMERCADOS

Introducción

El presente trabajo de investigación muestra una estructura temática basada en la secuencia de conceptos y elementos correspondientes al desarrollo de un proyecto de grado, con el fin de cumplir los requisitos de la Universidad para la Titulación de Grado.

Siendo el espacio de exhibición de los productos en los supermercados muy importante por ser un recurso limitado, y de alto valor en el momento de la decisión de compra, toma alta relevancia la gestión que se realice en esta área.

Ésta investigación está enfocada en la gestión de lineales y el incremento de la rentabilidad del centímetro lineal de exhibición de los productos en góndolas del supermercado Ketel S.A., a través de políticas de merchandising, que norman el uso de técnicas de evaluación y gestión del lineal. Antes de desglosar de forma concreta los aspectos más relevantes del estudio, es necesario aclarar el significado y diferencia entre góndola y lineal, la primera es el mueble o estante donde se exponen los productos, mientras que la segunda es una medida de presentación de los productos.

En la primera parte se expone la parte introductoria al proyecto, que se inicia en los antecedentes, planteamiento del problema, formulación del

problema, objetivos de la investigación, planteamiento de la solución, justificación, alcances y limitaciones de la investigación, se intenta describir cómo se llega a definir el tema de estudio y en qué consiste.

La investigación identifica a tres participantes importantes, el cliente, proveedores y supermercado. Ésta triangulación orienta el contenido de la segunda parte de la investigación, ya que se presentan los conceptos y herramientas utilizadas, mismo que consta de seis capítulos: merchandising, gestión del lineal y rentabilidad, gestión de categorías, trade marketing, caracterización del sector de estudio y el marco histórico del caso es Supermercados Ketal S.A.

Al tener como principal objetivo la implementación de políticas de merchandising en el lineal, que permitan incrementar la rentabilidad del espacio de exhibición, se identificaron cuatro ratios de ocupación y rentabilidad de lineal, que son desarrollados con mayor profundidad en el capítulo *gestión de lineal y rentabilidad*.

La tercera parte es el marco práctico del proyecto de grado, con el que se presenta el marco lógico, el mismo resume el proyecto implementado. Una vez realizado el diagnóstico, donde se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en el supermercado de la calle 15 de Calacoto, en la categoría galletas dulces, basados principalmente en tres estudios, el primero es el análisis de circulación y atracción de la categoría, que permiten identificar

los puntos fríos y calientes de la góndola, la segunda es una encuesta realizada a los clientes de la sala, y finalmente el tercer análisis que es la medición de los ratios de ocupación y rentabilidad de lineal, que definen y colaboran con la ubicación y participación de cada producto en el lineal. Este trabajo de campo tiene como resultado la propuesta, la misma consta del diseño de la distribución y ubicación de cada producto en el lineal de galletas dulces.

Con la finalidad de medir los resultados de forma objetiva, se usó la información de dos salas de la cadena:

- En K15 Calacoto, se realizaron las modificaciones e implementación del proyecto.
- En K- 01 Mega Center, no se realizará ninguna modificación.

Ambas salas son comparables, por lo tanto se midió el antes y después del proyecto de cada una.

Como en una de ellas (K-15) se realizaron modificaciones, la diferencia en los resultados debe ser positiva e importante, mientras que en la otra sala (K-01) donde no se hicieron modificaciones, debe mantener el comportamiento regular y no mejor que la sucursal K-15, en caso de que se haya logrado el objetivo.

Una vez obtenidos los resultados y haber realizado su correspondiente análisis se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Si bien la bibliografía de este documento no es ampulosa, son dos libros base en merchandising y gestión del punto de venta los que han permitido el desarrollo del proyecto, los autores de estos libros son Henrik Salén y Alain Wellhoff ellos son considerados íconos importantes no sólo en el merchandising sino también en el retail¹, por lo que los escritos de estas personalidades han sido guía y base del proyecto.

¹ Retail, comercio minorista o al detalle.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

La gestión del retail² es cada vez más compleja, ésta es una tendencia mundial, el comprador se hace más exigente, con menos tiempo y con más disponibilidad de información, situaciones que le permiten escoger con más racionalidad en el momento de realizar sus compras.

Al ser las salas el reflejo de la gestión que se realiza día a día, y siendo el punto de venta donde se desarrollan los “momentos de verdad”, esto es, “ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente del producto a comprar”³, la gestión que se realice en una sala de venta es prioritaria en la gestión del retail.

Además siendo el autoservicio la base de comercialización del supermercado, no existen vendedores o venta asistida, es la góndola⁴ que al exhibir los productos, permite que se vendan por ellos mismos.

² Retail, son las empresas de distribución al por menor, es decir minoristas, por ejemplo, supermercados, farmacias, etc.

³ ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence, La excelencia en el servicio, Editorial Legis S.A., Colombia, 1990, Pág. 30--31

⁴ Góndola, es el mueble, estante o armazón con diferentes niveles, donde se exhiben los productos.

El comercio minorista moderno, se ha convertido en un negocio intensamente dirigido por la información. El espacio es un recurso limitado y posiblemente el más caro que tiene un supermercado o distribuidor. La información que se obtenga de la sala de venta es valiosa.

Las cadenas de supermercados internacionales hacen uso de técnicas de colocación de productos en góndola, es en estos países (EEUU, Argentina, Chile, Perú, España, etc.) donde se desarrolla el retail en pleno⁵, comparando estas técnicas con las que se usan en La Paz - Bolivia por el supermercado líder, la brecha es significativa, pero se puede acortar.

Este proyecto pretende optimizar el espacio disponible para la exhibición de los productos en las bandejas de góndolas, en pro de mejorar la rentabilidad por metro de lineal⁶.

Los criterios para realizar este proceso son diversos, técnicas que van relacionadas con la armonía de colores y formas hasta los cálculos fríos de rentabilidad por producto.

La rama del marketing que ha desarrollado técnicas y acciones para potencializar el punto de venta es el merchandising.

⁵ DÍAZ , Antonio; Gestión por categorías y trade marketing, Editorial Prentice Hall, Madrid, 2000, ISBN 84-205-3110-3, pág. 25

⁶ Lineal mide la longitud de presentación de los productos en la góndola.

La mejor alternativa para formalizar estas acciones es a través de dos aspectos importantes: primero, políticas definidas en base técnicas de evaluación, las mismas priorizan y respetan al cliente, segundo, complementar ésta evaluación con el merchandising de presentación de los productos en góndola. De manera que se obtengan lineales rentables y armoniosos.

Obteniendo como resultado, la gestión del punto de venta en función de la información relacionada a la rentabilidad por metros lineales de exhibición. Evitando de esta manera que sea el proveedor quien defina los espacios en la sala de venta o se tomen decisiones discrecionales en cada sala.

1.2. Planteamiento del Problema

Supermercados Ketel S.A. persigue objetivos sociales y objetivos financieros, en ésta investigación se concentran los esfuerzos en los objetivos financieros. De esta manera basa su gestión en cuatro áreas principales:

Gestión de Categorías, que involucra un nuevo orden en las familias de productos, los clasifica por categorías y cada categoría es considerada una unidad de negocio dentro del supermercado.

Gestión de Shopper, involucra estrategias de fidelización, segmentación y creación de valor para el cliente.

Gestión de tienda, toma en cuenta el manejo de la sala de venta en cuanto a: operaciones, recursos humanos, merchandising y control de costos de comercialización.

Gestión de Disponibilidades, es la gestión del inventario tanto en almacenes como en sala.

En este marco, Supermercados Ketal realiza diferentes proyectos estratégicos en cada área, sin embargo se han identificado a través de entrevistas a ejecutivos de la empresa⁷, deficiencias en el área de la gestión de la tienda, ya que quien definía la participación de productos en exposición, era el mismo proveedor, que en compañía del reponedor externo arbitrariamente colocaban los productos según su conveniencia, no tomando en cuenta las preferencias del cliente y mucho menos la rentabilidad de los lineales del supermercado, por tanto proveedor como retail aún no trabajaban como socios estratégicos.

Por otro lado el incremento de SKU's⁸ en el surtido de las categorías provoca que los lineales se vean saturados, con una exhibición deficiente.

Como la fase de implementación de la gestión de categorías está madurando en la organización, y la gestión de la tienda se realizara en una siguiente etapa, los jefes y colaboradores de categorías, aún no desarrollaron

⁷ Anexo N° 3 y 4

⁸ SKU siglas en inglés que significan Stock Unit Keep, considerado como el código de cada producto.

herramientas que permitan gestionar los lineales, provocando de esta manera una reducción de la rentabilidad de las categorías.

Por ello le interesa al retail, identificar los mecanismos para optimizar la rentabilidad de los lineales, definir cuáles son los productos a exponerse en lugares preferenciales de lineal, qué productos deben eliminarse del lineal, que productos deberían incluirse, etc. éstas pautas las presenta el merchandising.

Las partes implicadas en ésta investigación son:

- **Cliente**, es el participante más importante, todos los esfuerzos van hacia la satisfacción de sus necesidades y a la generación de valor.
- **Retail/Supermercado**
 - **Administrador**, es la autoridad máxima en cada sucursal, es el líder en cada sucursal, es quien tiene a su cargo los recursos humanos internos, también controla el trabajo del personal externo, como: reponedores, degustadores e impulsadores, es quien controla las operaciones del día a día de la sucursal.
 - **Jefe de la categoría** es la persona que gestiona la categoría, realiza desde órdenes de compra hasta el seguimiento de la comercialización de los productos de sus categorías en las salas.
- **Proveedor**, al ser el experto en el producto la información que pueda facilitar al retail, es fundamental.

Cada uno de ellos tiene y persigue diferentes intereses, sin embargo la alianza entre retail y proveedor es fundamental para obtener resultados positivos para el cliente.

El merchandising se convierte en un método de gestión del punto de venta que interesa a ambos, por la trascendencia que implica la ubicación de los productos en los diferentes niveles de la góndola (ya que hay puntos más calientes que otros), los intereses de los proveedores/fabricantes se ven contrapuestos entre unos y otros.

Como menciona Henrik Salén⁹, cada nivel tiene un valor vendedor diferente, por lo tanto las variaciones en los niveles de exhibición de la góndola tiene impacto directo en las ventas de los productos del proveedor y sobre la rentabilidad del supermercado.

En Estados Unidos y Francia¹⁰ se han realizado investigaciones sobre las distintas posibilidades de venta de un determinado producto al cambiarlo de alguno de los tres niveles de la góndola, el nivel A es el nivel de la cabeza, que está por encima de 1,60 metros, el nivel B que incluye manos y ojos, está entre los 0.80 metros y 1.60 metros, y finalmente el nivel C o nivel del suelo que son los productos que están ubicados por debajo de los 0.80 metros.

⁹ Salén, Henrik, Los secretos del Merchandising Activo o cómo ser el número uno en el punto de venta, 1ªEd, DíazdeSantos, España, 1996, Pg. 241.

¹⁰ IBIDEM 9 Pg. 240.

Los resultados del estudio fueron:

- Del nivel C al B, se incrementa en 34%
- Del nivel C al A, se incrementa en 78%
- Del nivel B al A, se incrementa en 63%

En cambio

- Del nivel A al C, decrece en 40%.
- Del nivel B al C, decrece en 32%
- Del nivel A al B, decrece en 20%

Por lo tanto el producto que sube de nivel gana más de lo que pierde si se le baja a otro nivel.

Es a través de este proyecto que se quiere colaborar con herramientas que permitan gestionar el lineal involucrado.

1.3. Formulación del Problema

"La actual asignación de espacio de los productos en las góndolas de supermercado, provoca baja rentabilidad en los lineales de las categorías, debido a la poca gestión de merchandising en el punto de venta".

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

“Implementar políticas de merchandising, para incrementar la rentabilidad en los lineales de la categoría galletas dulces de Ketal S.A.”

1.4.2. Objetivos Específicos

- i) Implementar ratios de ocupación y rentabilidad del lineal en los productos de la categoría galletas dulces, para la estructuración de una técnica de evaluación en la colocación óptima de los productos en el lineal.
- ii) Implementar prácticas correctivas de Merchandising en los lineales involucrados, para la identificación de tácticas en la ubicación de productos en la góndola.
- iii) Implementar lineamientos de trabajo con proveedores referente a Trade Marketing, para la evaluación de su nivel de servicio.

1.5. Planteamiento de la Solución

La implementación de políticas de merchandising permitirá a Ketal Supermercados, evaluar la ubicación adecuada de los productos en el lineal y definir su participación, en base a: la clasificación de los productos en función a sus ventas e indicadores de ocupación y rentabilidad de lineal pero

principalmente al indicador de rentabilidad de lineal o IS, a partir de ello se definirán estrategias de merchandising para los productos de cada clase, finalmente se definirán los espacios considerando el nivel de servicio de cada proveedor.

Para medir el impacto en la rentabilidad del lineal, se implementará en una sala la prueba piloto con las modificaciones en la distribución de productos en la góndola, y se compararán estos resultados con los de otra sala comparable, donde no se haya hecho ninguna modificación.

De esta manera se obtendrán resultados objetivos, mismos que serán la base para definir las conclusiones y recomendaciones finales.

Finalmente se entregarán manuales y las herramientas usadas, para que en un futuro pueda ser implementada en el corto y mediano plazo, en caso de que Ketal Supermercados desee realizar implementaciones en nuevas categorías.

1.6. Justificaciones

1.6.1. Justificación Teórica y Metodológica

Los conceptos teóricos especializados a emplearse en la investigación, son instrumentos novedosos para la gestión del retail boliviano. Existe teoría desarrollada en cuanto a gestión de retail, y más aún en cuanto a Merchandising, que ayudarán a dar soporte a los resultados y conclusiones que

se obtengan al final de la investigación, brindando de esta manera nuevos conocimientos, opiniones que enriquezcan y apoyen la teoría existente.

En cuanto a la parte metodológica se cuentan con las fuentes de información necesarias para el desarrollo del proyecto, siendo el mismo un estudio cualitativo ya que se intenta interpretar la realidad.

1.6.2. Justificación Científica

El instrumento de evaluación de los productos con el que se trabaja en esta investigación son los indicadores de ocupación de espacio y rentabilidad del lineal, que permiten identificar las variables de evaluación relevantes, ventas, margen, espacio cedido, coeficiente de rotación, etc . A pesar de ser una técnica popular en tiendas minoristas en otros países, Supermercados Ketal S.A. no ha desarrollado la utilización de este instrumento, por lo que la implementación de los ratios en este caso de estudio, es único.

Al ser una investigación que intenta implementar conceptos útiles, en la gestión del retail, en este caso en Ketal S.A. Supermercados, que antes no eran considerados, es una investigación innovadora, ya que se intenta gestionar de manera más eficiente el espacio de exposición con el que cuenta.

Para concluir, esta investigación pretende ser una base en la investigación de gestión de retail en La Paz-Bolivia, de manera que, futuras investigaciones puedan hacer uso de la información que pueda recabarse en este proyecto.

1.6.3. Justificación Práctica

Se detectó la necesidad de la incorporación de herramientas en merchandising para la gestión de las categorías, ya que al ser una empresa de autoservicio donde no existe un vendedor que ofrezca los productos, es la colocación de éstos en la góndola, determinante para la gestión del espacio. Y en vista de que los reponedores y promotores externos en las salas, actúan como conquistadores de espacio, se pretende alcanzar con la presente investigación, incrementar la rentabilidad del lineal, poniendo el producto adecuado, en el lugar adecuado, con la presentación adecuada.

1.6.4. Justificación Social

Los resultados de este proyecto son un aporte de información a Ketal Supermercados, que presenta un perfil diferenciador, con una propuesta de valor e innovación al cliente, características que son la base para la gestión cotidiana de sus salas de venta.

Al ser las salas el reflejo de la gestión que se realiza día a día, y siendo el punto de venta donde se toma la decisión de compra, se deben definir políticas de trabajo en las góndolas que actúan como vendedores, a través de herramientas y técnicas que mejoren la actual gestión de espacios.

1.6.5. Justificación Económica

La gestión de la tienda se fortificará cada vez más al incrementar la rentabilidad de los lineales de góndola, de esta manera la competitividad de la sala de venta estudiada.

La investigación persigue la optimización del recurso escaso para el supermercado que es el espacio.

1.6.6. Justificación Académica

El proyecto presentado es un aporte al mundo del área comercial a nivel local, ya que no se han desarrollado proyectos similares con anterioridad y a nivel global es una comprobación de técnicas ya definidas.

1.7. Límites y Alcances

1.7.1. Límites

Las limitaciones que se identifican para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

La información a utilizar en la investigación será de conocimiento público, por lo que Supermercados Ketal S.A. requiere confidencialidad -ya que se tendrán datos de precios, márgenes, costos, etc.-, por lo que se multiplicaron los datos por una constante de conocimiento único del investigador y del supermercado.

Se realizará la implementación del proyecto en la categoría galletas dulces, ya que estos productos son pequeños y muchos, alrededor de 215 productos diferentes en el lineal, que hacen difícil su distribución.

La investigación se centra en la colocación de los productos en las bandejas de las góndolas, descartando acciones en las cabeceras, ya que estos espacios son alquilados por el supermercado.

1.7.2. Alcances

La presente investigación abarcará en el caso de estudio, una prueba piloto a realizarse en la sucursal K-15 Calacoto, de la ciudad de La Paz, y en la categoría galletas dulces, por el periodo de un mes.

Sin embargo es posible que este trabajo sea aplicado para otras categorías y otras salas de supermercados Ketel.

1.8. Aportes de la Investigación

1. La estructuración del trabajo con los ratios de rentabilidad y ocupación de lineal para los productos de la categoría seleccionada.
2. Propuestas de planogramas respecto a la colocación de productos en las góndolas, en base a los ratios y a la rotación de los productos de la categoría seleccionada.

3. Diseño de lineamientos de trabajo con los proveedores, con un enfoque en trade marketing, identificando procedimientos en la exhibición de sus productos en caso de incumplimiento de pedidos.
4. Relevamiento de un conjunto de técnicas de merchandising visual que se aplican según las necesidades de los productos de la categoría seleccionada, que son traducidos en un dossier.

II. MARCO TEORICO

2.1. MERCHANDISING

Para Henrik Salén¹¹, es el conjunto de métodos y técnicas que facilitan la comunicación entre fabricantes, distribuidor y consumidor en el punto de venta y, a la vez, potencian la venta del producto, para optimizar su rentabilidad.

Para vender sus productos, el fabricante "*hace marketing*", para vender los productos del establecimiento, el detallista o distribuidor, "*hace merchandising*"¹².

2.1.1. Elementos del Merchandising

2.1.1.1. Gestión

La línea de actuación de este tipo de Merchandising se basa fundamentalmente en la utilización de técnicas y herramientas de análisis de la información, con un componente estadístico matemático que contiene como objetivo prioritario optimizar el rendimiento del lineal y del espacio de venta.

2.1.1.2. Conocimiento de marketing y del establecimiento

Análisis de los aspectos internos (tales como el perfil de los clientes, la rentabilidad de los productos, rotación de los productos, stocks) que configuran

¹¹ IBÍDEM 9 Pg.57

¹² IBÍDEM 5 Pg. 57

las fortalezas y debilidades del establecimiento, junto al análisis de una serie de aspectos externos al establecimiento, (la información generada por los proveedores).

2.1.1.3. El surtido y su optimización

El conocimiento de marketing y del establecimiento provee tanto amenazas como oportunidades de actuación a la gestión del surtido y de la superficie de ventas. El análisis del planograma ¹³ como instrumento de la distribución del lineal, permite diseñar el surtido y colocación de los productos a través de sistemas de información.

2.1.1.4. Animación de ventas

A través de un trabajo conjunto entre proveedor y supermercado se espera lograr campañas exitosas de comercialización, esto es conocido como Trade Marketing, o marketing del canal de distribución

2.1.2. Tipos de Merchandising

2.1.2.1. Merchandising de Presentación

Determina el lugar de implantación más apropiado del lineal dentro de la tienda, estructurarlo por familias y subfamilias de productos correspondientes a

¹³ El planograma es un mapa que muestra el lugar exacto donde colocar los productos en las estanterías de un almacén o góndolas de un supermercado.

las aspiraciones del consumidor. Se hace uso de técnicas para fomentar la compra impulsiva, presentando productos actores y seductores. Los seis pilares fundamentales o la regla de los 6A son: El producto adecuado, el lugar adecuado, el tiempo adecuado, la cantidad adecuada, el precio adecuado, en la forma adecuada.

2.1.2.1.1. Tipos de Compra

2.1.2.1.1.1. Compra Premeditada

Es aquella compra pre-decida, o premeditada, el cliente ha previsto de antemano, el producto que va adquirir: a veces, incluso la marca, el tamaño y el precio.

2.1.2.1.1.2. Compra Sugerida

Es la compra bajo influencia del comerciante, que llega incluso, por su influjo y sus argumentos, a convencer de la renuncia al producto que premeditadamente hubiera comprado y a efectuar compras complementarias.

2.1.2.1.1.3. Compra Impulsiva

El cliente decide comprar determinado artículo en el mismo punto de venta y sin el influjo del vendedor.

Compra impulsiva y planificada

Existe la intención de efectuar la compra, pero su realización depende de la oferta de precios interesantes, de promociones especiales, etc.

- Compra impulsiva recordada

El cliente, al ver un producto, recuerda un deseo, una necesidad o una decisión anterior y olvidada, de compra.

- Compra impulsiva sugerida

El cliente ve un producto por primera vez y decide comprarlo, imaginando o pensando comprobar su supuesta calidad o utilidad.

- Compra impulsiva pura

Compra totalmente imprevista tanto a nivel de producto como de marca y calidad, que incluso rompe con un hábito anterior.

En general se estima que el conjunto de las cuatro clases de compra impulsiva representan, aproximadamente, la mitad de las compras totales realizadas en un establecimiento de autoservicio.

2.1.2.1.2. Niveles de Presentación

Existen tres niveles de exposición del producto en la góndola:

2.1.2.1.2.1. Nivel de los ojos (Nivel A)

Su objetivo es atraer la atención del cliente, es llamado también nivel de percepción. Es el que ve y percibe en primer lugar el cliente cuando pasea su mirada por una estantería. Es el que le atrae y retiene su atención.

2.1.2.1.2.2. Nivel de las manos (Nivel B)

Es el nivel intermedio que ofrece el producto de una forma cómoda, Es el que el cliente solo tiene que tender la mano para coger el producto.

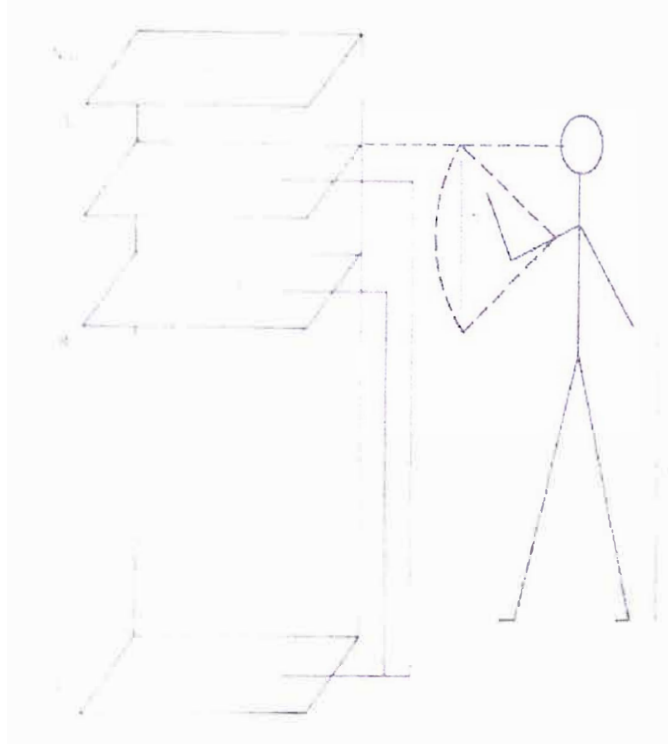
2.1.2.1.2.3. Nivel del suelo (Nivel C)

Nivel a ras de los pies del comprador que dificulta la visión del producto. El cliente tiene que agacharse para ver o coger el producto.

En Estados Unidos y Francia¹⁴ diferentes estudios realizados, demuestran que los productos situados en el primer nivel son los que menos posibilidades tienen de venta. Después los del nivel de las manos y por último, el tercer nivel.

¹⁴ IBÍDEM 9

Ilustración 1: Niveles de Presentación



Fuente: Henrik Salén, Secretos del Merchandising Activo

De la misma manera se han realizado investigaciones sobre las distintas posibilidades de venta de un determinado producto al cambiarlo de nivel de góndola. Las posibilidades de venta al pasar un producto de un nivel a otro son:

- Del nivel C al B, se incrementa en 34%
- Del nivel C al A, se incrementa en 78%

- Del nivel B al A, se incrementa en 63%

En cambio

- Del nivel A al C, decrece en 40%.
- Del nivel B al C, decrece en 32%
- Del nivel B al A, decrece en 20%

Por lo tanto el producto que sube de nivel gana más de lo que pierde si se le baja a otro nivel.

A veces se habla de un cuarto nivel llamado, “de cabeza”¹⁵ por estar ubicado encima del “nivel de los ojos” (a partir de 170 cm.) No es una zona vendedora por la misma razón que el suelo, aunque puede servir con fines publicitarios.

2.1.2.2. Merchandising de Seducción

Consiste en la concepción e instalación de los muebles específicos y adecuados, los vestidos de los muebles existentes: decoración, información para lograr un aspecto “seductor” del lineal.

Promover el posicionamiento del distribuidor a través, de la seducción por los sentidos del consumidor:

- ✓ A través de los ojos se recibe el 55% de lo que llega al cerebro.

¹⁵ <http://www.educarm.es/cnice/fpcomark/modulo4/mpv6.swf>

- ✓ A través del oído se recibe el 18% de lo que llega al cerebro.
- ✓ A través del olfato se recibe el 12% de lo que llega al cerebro.
- ✓ A través del oído se recibe el 10% de lo que llega al cerebro.
- ✓ A través del oído se recibe el 5% de lo que llega al cerebro.

Las cuatro palabras clave de la seducción: Aspecto, Trato, Ambiente y Espectáculo.

2.1.2.3. Merchandising de Gestión

Determina el tamaño del lineal, el desglose entre las diferentes familias, subfamilias, el número de referencias y marcas, el número de “*facings*”¹⁶ de cada uno para optimizar las ventas de la sección.

El merchandising de gestión es una técnica de optimización de la rentabilidad del lineal, de la góndola.

¹⁶ Es el espacio de exhibición que se destina a una referencia en el lineal.

2.2. GESTIÓN DE LINEAL Y RENTABILIDAD

2.2.1. Definición de Lineal

“El lineal es una medida de la longitud de exposición de los artículos en el establecimiento”¹⁷.

2.2.2. Tipos de Lineal

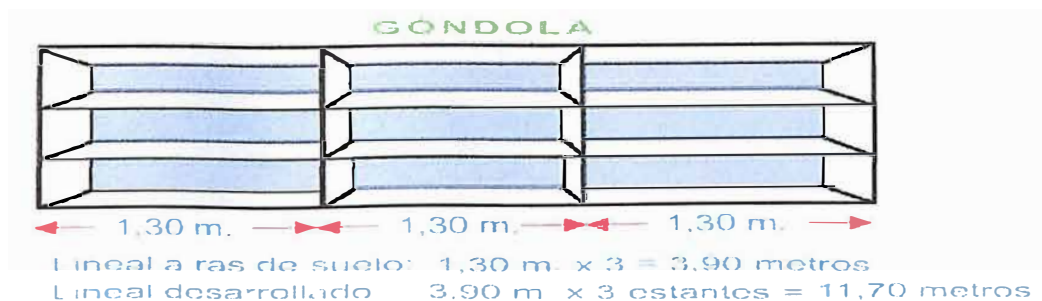
2.2.2.1. Lineal al Suelo

Longitud, medida a ras del suelo, que un mueble expositor ofrece a la vista del cliente.

2.2.2.2. Lineal Desarrollado

Es el resultado de multiplicar el lineal del suelo por el número de bandejas que tiene cada mueble expositor.

Ilustración 2: Lineal al Suelo y Desarrollado



Fuente: Eduacarm

¹⁷ IBÍDEM 15

2.2.3. Determinación del lineal e implementación

El primer paso necesario en todos los casos es determinar la longitud mínima del lineal que necesita cada producto. Se ha de calcular tomando como base los datos correspondientes a los tres hechos siguientes:

El "umbral de percepción", se considera que una longitud de presentación de 20cm. por producto es indispensable, para que este pueda ser percibido y, también, para la estética de la sección.

El "tamaño de la tienda", un mínimo de 20 cm. es adecuado en un establecimiento pequeño o mediano, pero deberá aumentarse cuando la superficie de venta sea mayor, hasta llegar a los 40 ó 50 cm. en una gran superficie.

La "capacidad de stockage en el lineal", esta debe ser, como mínimo absoluto, igual al contenido de una unidad de servicio del proveedor.

2.2.4. Herramientas de Gestión

2.2.4.1. Indicadores de Ocupación del Lineal

Tabla 1: Indicadores de Ocupación de Lineal

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Ratio de productividad del lineal (PL)	BB: Beneficio Bruto del producto LO: Lineal Ocupado por el producto.	$PL = \frac{BB}{LO}$
Coefficiente de rotación del stock (CR)		$CR = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Stock}}$
Índice de rentabilidad del lineal (IS)	Es la relación entre la participación de un producto en el beneficio bruto total y la participación en el lineal.	$IS = \frac{\% BB}{\% LO}$
Ratio de beneficio del lineal (BL)	PV: Precio de Venta PC: Precio de Compra CR: Coeficiente de Rotación	$BL = \frac{PV - PC}{PC} \times CR$
El lineal desarrollado (LD)	LS: Largo del suelo de la góndola Nº de bandejas de la góndola.	$LD = LS \times N^{\circ} \text{ Bandejas}$
Índice de rentabilidad del lineal (IRL)		$IRL = \frac{1}{100} \times \frac{BB}{LO} \times CR$

Fuente. Henrik Salén Secretos del Merchandising Activo

2.2.4.1.1. Ratio de Productividad del Lineal (P.L.)

Permite apreciar el beneficio bruto por el lineal ocupado y permite comparaciones entre diferentes productos y/o familias.

2.2.4.1.2. Índice de Rentabilidad de Lineal (I.S.)

Permite clasificar los productos en tres segmentos:

- a) Si el IS es < 0.75 , el producto es un parásito y debe ser eliminado del surtido o debe realizarse una impulsación entre el retail y el proveedor. El ratio expresa que se le ha cedido más espacio del que le corresponde, y se le debe reducir.
- b) Si el IS = $0.75 - 1.25$, el producto es equilibrado, se evalúan los facings anteriores, para incrementarlos o mantenerlos.
- c) Si el IS > 1.25 , el producto es interesante, son productos estrella, el abastecimiento es importante.

2.2.4.1.3. Índice del Beneficio del Lineal (B.L.)

Indica el rendimiento del capital invertido a través del coeficiente de rotación.

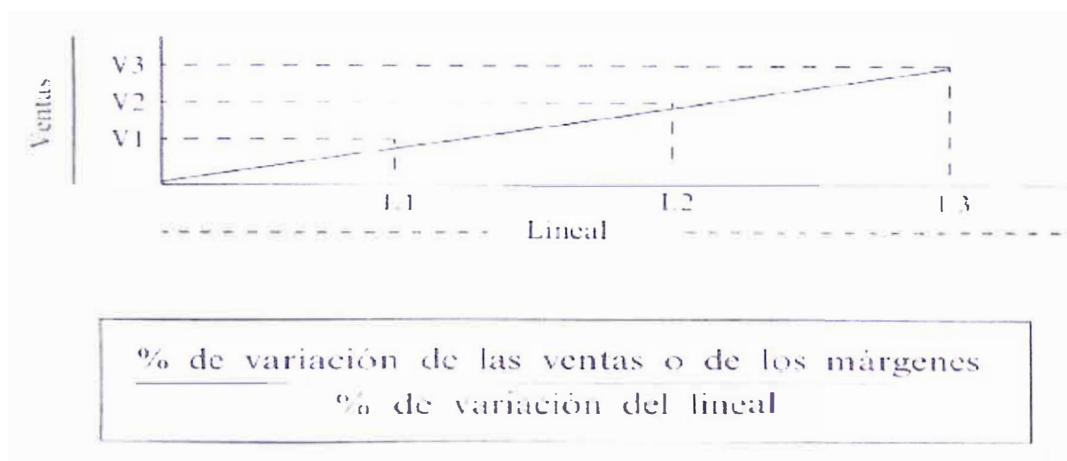
2.2.4.1.4. Índice de Rentabilidad del Lineal (I.R.L.)

En valor absoluto, este índice no tiene ninguna significación especial, pero, comparándolo entre diferentes productos, se puede llegar a clasificar mejor la rentabilidad de cada una de las categorías.

2.2.4.2. Elasticidad del Lineal

Teóricamente la mejor implantación es la que permite para cada producto, maximizar las ventas y los márgenes brutos utilizando la elasticidad del lineal de la demanda.

Ilustración 3: Elasticidad del lineal de la demanda



Fuente: Henrik Salén, Secretos del Merchandising Activo

Cuando el ratio $(V2 - V1) / (L2 - L1)$ es superior a 1, es interesante aumentar el lineal.

Cuando el ratio $(V2 - V1) / (L2 - L1)$ es inferior a 1, no es interesante aumentar el lineal.

En el punto L3, el lineal dedicado a este producto es demasiado largo.

2.3. GESTIÓN DE CATEGORÍAS

2.3.1. Definición de Gestión por Categorías

“La gestión de categorías es un proceso de negocios diseñado entre el proveedor y el detallista con el fin de optimizar el retorno sobre la inversión, reducir costos e incrementar el consumo, dentro de una categoría de productos”¹⁸.

2.3.2. Definición de Categoría

“La categoría se define como un conjunto de productos que los consumidores perciben como complementarios o sustitutivos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad”.¹⁹

2.3.3. Roles de la Categoría

El comportamiento del cliente es diferente para cada categoría, por lo tanto cumplen diferentes roles para el cliente.

✓ *Categoría de Conveniencia*

Son categorías que los clientes no buscan necesariamente, son compras no planificadas. El objetivo es entregar un buen valor al cliente.

¹⁸ IBÍDEM 5, pág. 51

¹⁹ Comité Europeo de ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor)

✓ *Categoría de Destino*

Son las categorías que los clientes van a buscar específicamente, el objetivo es entregar siempre un valor superior para el cliente.

✓ *Categoría de Rutina*

Son las categorías que los clientes reponen constantemente, el objetivo es entregar un valor competitivo al cliente.

✓ *Categoría Estacional*

Categorías que los clientes buscan en ciertas ocasiones y/o momentos del año. El objetivo es entregar frecuentemente un valor oportuno al cliente.

2.4. TRADE MARKETING

2.4.1. Concepto

Según Antonio Díaz, “el trade marketing es el marketing para el canal de distribución, con un enfoque en merchandising”²⁰.

2.4.2. Filosofía del Trade Marketing

Según Antonio Díaz, “El trade marketing es una nueva filosofía de trabajo entre proveedores y el retail, su éxito está determinado por la combinación de una estructura capaz de dar respuesta a las necesidades de los clientes.”

2.4.3. Vinculación del Trade Marketing con la Logística

Al ajustar los envíos por una correcta previsión de venta de las salas, en función del nivel de stock negociado, se podrá reducir el stock con un importante ahorro en inmovilización de mercadería para la sala. La calidad logística no sólo depende de la industria, también, depende de la distribución.

“El trade marketing encuentra en la logística un área de aplicación de sus funciones principalmente en los aspectos técnicos, y ello puede permitir la obtención de una ventaja competitiva basada en la calidad de servicio logístico”²¹.

²⁰ IBÍDEM 5 Pág. 121

2.5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

2.5.1. Definición de *Reta*

El *retail* es un canal de distribución, que aglutina un surtido de productos en un punto de venta comercial estratégico, pero con la característica de que realiza la venta minorista de los productos, es a través de este eslabón que se toca al cliente, ya sea consumidor final o comprador. Un supermercado es considerado un retail²².

2.5.2. Evolución del Retail

Dentro del conglomerado de eslabones de una cadena de suministros, existen dos o tres eslabones típicos a considerar:

Ilustración 4: Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración Propia

²² WELLHOFF, Alain, MASSON, Jean Emile. EL MERCHANDISING, Barcelona España, Ed. Deusto 2005. Pg. 45

Productor/Fabricante, que fabrica los productos a ser vendidos a través de una cadena de intermediarios para llegar al comprador/consumidor final.

El Proveedor/Importador es quien comprará productos al fabricante o al productor nacional y se encargará de comercializarlo, el Importador, es quién a través del interés de importar un producto del extranjero, se convertirá en un proveedor para los siguientes eslabones.

Un Retail/Detallista, es un canal de distribución, que aglutina un surtido de productos en un punto de venta comercial estratégico, pero con la característica de que realiza la venta minorista de los productos, es a través de este eslabón que se toca al cliente, ya sea consumidor final o comprador. Un supermercado es considerado un retail²³.

En cuanto a su dinamismo, el retail ha abandonado su “rol pasivo” de décadas pasadas para asumir el liderazgo en la cadena de comercialización o “go-to market” (ir al mercado) a través de:

- El grado de sofisticación de las sociedades, que refleja en cierta medida el nivel de bienestar de las sociedades.
- Gran poder de negociación del retail con proveedores/fabricantes, debido al volumen de productos solicitados a proveedores.

²³ KING, Gustavo, Gerencia y Gestión Estratégica en Retail, Universidad Los Andes, Facultad de Administración, Colombia:2010.

- El retail empieza a conocer su participación en la decisión de compra del consumidor.
- La incorporación de tecnologías de información y logística.
- Mayor grado de profesionalismo, se han desarrollado habilidades directivas difícilmente replicables, logrando un delicado equilibrio entre la capacidad de combinar una visión estratégica de largo plazo y la acelerada gestión del día a día.
 - Aplicación de estrategias comerciales y de marketing que antes era dominio de sus proveedores.

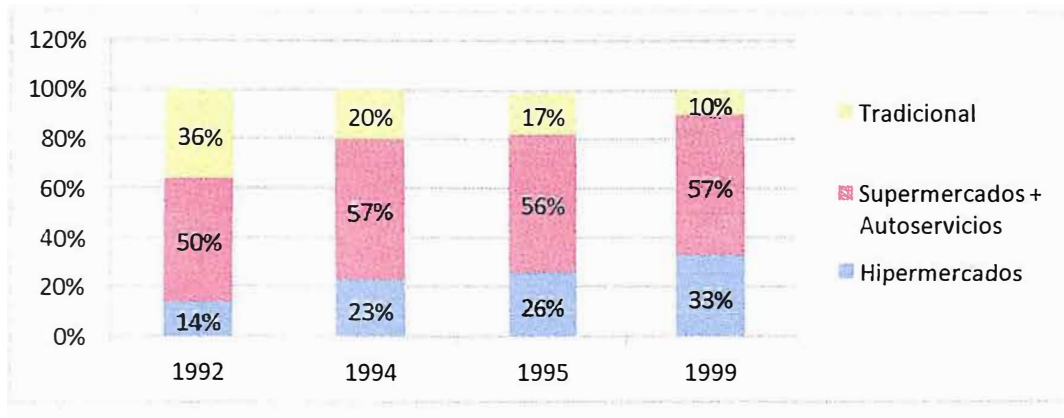
Estas son las variables que se pueden identificar como propulsoras de la evolución del retail, su consolidación en esta industria ha dado origen a:

- El shopper o comprador como driver de la comercialización, caracterizado por un mayor acceso a ofertas y a la información, la búsqueda de conveniencia por la escasez de tiempo, la aceptación de marcas que entregan “money for value” (valor por dinero), los cambios demográficos y de composición de grupos familiares, entre otros factores, incorpora la necesidad de un conocimiento acabado de sus hábitos y comportamientos de compra, potenciando la oportunidad para que el retail y sus proveedores combinen fuerzas y puedan desarrollar ventajas competitivas complementarias que brinden una mejor experiencia de compra.

- La hiper-segmentación y la atomización de los medios de comunicación han aumentado la importancia del punto de venta como nuevo campo de batalla para ganar las preferencias del shopper, debilitando el nexo tradicionalmente creado entre las grandes marcas y el consumidor.
- El explosivo desarrollo de las tecnologías de información y de los conceptos de logística y cadena de abastecimiento ha facilitado una plataforma para innovar en procesos de eficiencia y eficacia interna a lo cual exige conocimientos en estas áreas para sustentar las ventajas competitivas del retail y satisfacer la demanda.
- Competidores cada vez más poderosos, diversificados y con múltiples formatos, los cuales requieren de la definición, implementación y gestión de estrategias con mayores grados de complejidad.

A lo largo del tiempo en Latinoamérica el supermercado como canal de distribución ha sido uno de los grupos con mayor impacto en el consumidor, como se muestra a continuación.

Ilustración 5: Evolución de la concentración por canales



Fuente: Nielsen 2000

Los países que formaron parte de este estudio son: México, Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Estos datos son un referente de la tendencia de países vecinos, que permiten identificar una mejora sustancial de la concentración de los supermercado como canal de distribución a lo largo del tiempo.

Otro dato que afianza tal afirmación es la media de empresas del sector detallista por cada 100.000 habitantes en Latinoamérica y Europa.

Ilustración 6: Estructura Detallista en Latinoamérica y Europa

Continente	Nº	País	Número de empresas detallistas por cada 100.000 habitantes
América	1	Colombia	35.4
	2	Argentina	35.4
	3	México	27.7
	4	Chile	25.7
	5	Brasil	16.7
Europa	1	Italia Grecia Portugal	160
	2	España	117
	3	Gran Bretaña Alemania Holanda	61

Fuente: Nielsen 1999

De esta manera, si comparamos el número de puntos de venta de Latinoamérica con los de Europa, aún existe una brecha considerable, brecha que según Antonio Díaz Morales²⁴ es causada por la presencia de multinacionales en Europa, como: Tesco, Rewe, Carrefour, Edeka, Asko, Ahold, Auchan, entre muchas otras. En Latinoamérica los países de México, Argentina y Brasil tienen la presencia de capital extranjero de Wal Mart, así como del grupo francés Carrefour, Casino está en Brasil y Argentina y Auchan en México, ambos grupos también son franceses. Además la presencia de la chilena CENCOSUD (Centros Comerciales del Sud) y su vertiginosa evolución

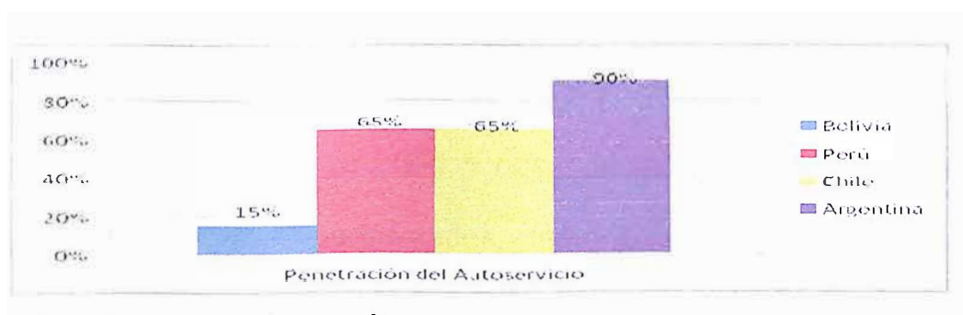
²⁴ IBÍDEM 5 Pg. 14

en sudamérica, tiene como consecuencia cadenas de supermercados, malls, tiendas por departamentos, líneas del hogar, etc. en más de seis países de Sudamérica.

2.5.3. Retail en Bolivia

La escasa información acerca del retail en el país la presentan organizaciones como Nueva Economía, esta fuente realizó una entrevista al Director Ejecutivo de Ketal S.A. Lic. Flavio Escóbar Llanos, comenta que “en un contexto internacional, la penetración del autoservicio o de los supermercados es representativa, países vecinos han evolucionado de manera excelente, sin embargo la posición de Bolivia respecto a los países vecinos es bastante inferior (15% de penetración de mercado), pero no quiere decir que el mercado es desfavorable, sino que en Bolivia existe la oportunidad de explotar este sector antes de la llegada de empresas extranjeras”.²⁵

Ilustración 7: Penetración del Autoservicio en Sudamérica

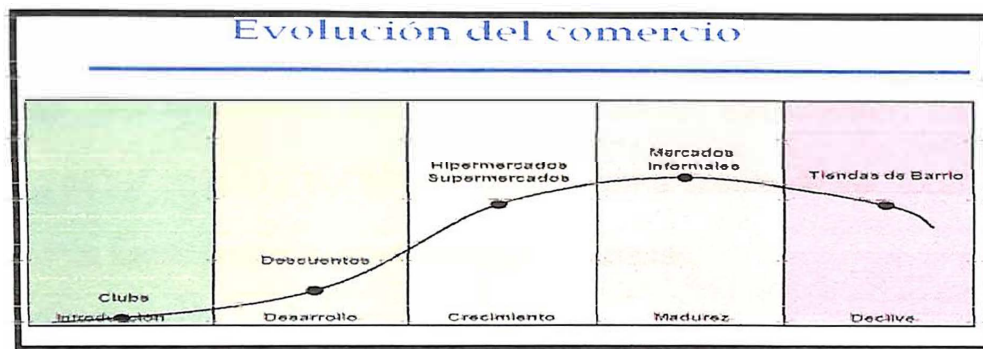


Fuente: Nueva Economía

²⁵ Nueva Economía, Nota 4338, entrevista a Flavio Escóbar.

- En los últimos diez años los supermercados bolivianos han implementado diferentes estrategias con la intención de brindar un mejor servicio y mejorar la experiencia de compra.

Ilustración 8: Evolución del Comercio en Bolivia



Fuente: Nueva Economía

El mercado boliviano no es ajeno a las tendencias globales y es en este contexto que el retail boliviano debe comprender la dinámica de las fuerzas de su entorno competitivo, como un escenario donde la diferenciación de la propuesta de valor, el trade marketing con los proveedores y la excelencia operativa son elementos críticos para alcanzar los objetivos corporativos.

En el entorno local, se pueden observar mejoras considerables en el servicio ofrecido por los supermercados, tanto Ketal como Hipermaxi y otros, han realizado recientemente nuevas inversiones en sistemas de información, nuevas infraestructuras, promociones, servicios, modelo de negocios, etc.

Ketal Supermercado S.A. ha realizado una inversión de 5 millones de dólares en la nueva sucursal del Megacenter, cifra bastante considerable.

La evolución del autoservicio en las diferentes sociedades del mundo no es homogénea para todos los países, y es que el autoservicio penetra de manera más débil en Latinoamérica, aún se prefiere realizar compras en mercados populares o tiendas de barrio, sin embargo son numerosas las ventajas para el distribuidor como para el cliente, considerando los costos operativos por un lado y por otro, la opción para el cliente de ver, tocar incluso en algunos casos probar el producto que va comprar.

El autoservicio es la base de comercialización de los productos en las salas de supermercados ya no existen vendedores que intercedan por un producto o por otro, son los productos que deben venderse por sí mismos.

2.5.4. Gestión del Retail²⁶

2.5.4.1. Gestión de Categorías

Involucra un nuevo orden en las familias de productos, los clasifica por categorías y cada categoría es considerada una unidad estratégica de negocio dentro del supermercado.

²⁶ Información proporcionada por la empresa.

2.5.4.2. Gestión de Disponibilidades

Es la gestión del inventario tanto en almacenes, centros de distribución y sala.

2.5.4.3. Gestión del *Shopper*

Involucra estrategias de fidelización, segmentación y creación de valor para el cliente.

2.5.4.4. Gestión de la Tienda

Toma en cuenta el manejo de la sala de venta en cuanto a: operaciones, recursos humanos, merchandising y control de costos de comercialización.

2.6. MARCO HISTÓRICO

2.6.1. Historia de Supermercados Ketal S. A.

En 1986, motivados por el éxito de una primera importación de artículos de limpieza, cosméticos y comestibles, nace Ketal apoyados en la confianza, deseo de superación de cada uno de los empleados y el aporte económico de los socios. En 1987, KET AL instala su primera sucursal en la zona sur de La Paz. El mismo era un pequeño local alquilado en la calle 21 de Calacoto (San Miguel), que un año después, por su excelente ubicación es adquirido, ampliándose a posteriori.

Gracias al constante crecimiento de la actividad comercial de Ketal y la respuesta de sus clientes, se van expandiendo las sucursales por diferentes zonas de la ciudad de La Paz, llegando a consolidarse como la cadena de supermercados más grande e importante de la ciudad.

Hoy en día, Ketal cuenta con seis sucursales localizadas en La Paz (Calle 21 Calacoto esq. Montenegro, Av. Ballivián calle 15 de Calacoto, Av. Arce esq. Pinilla, Plaza España esq. Méndez Arco, Av. Busch esq. Villalobos y Av. Rafael Pavón Irpavi) y Extras (San Pedro, Av. Busch y Alto Obrajes). Esta trayectoria en supermercadismo, permite a Ketal resumir su estrategia en dos conceptos; SERVICIO y LA COMPRA EN UNA SOLA PARADA, Ketal se preocupa por estas premisas, ya que son la base fundamental para guiar el actuar de toda la familia Ketal.

III. MARCO PRÁCTICO

3.1. Marco Lógico

Ilustración 9: Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MÉTODOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Brindar herramientas de evaluación que contribuyan a la gestión de la tienda.	Reducción del 10% en los productos con un ratio de rentabilidad de lineal (IS) menor a 0,75	Reportes de Estados de la Categoría	Que se realicen evaluaciones periódicas al surtido de la categoría, de manera que se mantenga los planogramas definidos.
PROPÓSITO: "Implementar políticas de merchandising, para incrementar la rentabilidad en los lineales de la categoría galletas dulces	1. N° Políticas X Características a Evaluar 2. Tiempo 1 mes	Políticas de merchandising presentados en el documento	Resultados favorables en la implementación del conjunto de políticas de merchandising en el Supermercado Ketal S.A.
RESULTADO: Implementar ratios de ocupación y rentabilidad del lineal en los productos de la categoría galletas dulces, para la estructuración de una técnica de evaluación en la colocación de los productos.	Son 4 los ratios de ocupación y rentabilidad de los 7 módulos de góndolas, 30 días de implementación.	Informe de resultados de los 7 módulos de góndola.	Contar con la información correspondiente a la estructuración de los ratios.
2. Implementar prácticas correctivas de merchandising en los lineales involucrados.	Ratios de rentabilidad del lineal 1 mes para la elaboración	Planograma propuesto	Que los proveedores de la categoría no se interpongan en la nueva colocación de los productos en las góndolas.
3. Implementar lineamientos de trabajo con proveedores referente a Trade Marketing.	% de Incremento en el margen bruto de la categoría	Planograma propuesto	Que los proveedores no se opongan a las modificaciones.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MÉTODOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES:			
1.1 Relevar las características principales de los Indicadores		Marco referencial del proyecto de Grado y la propuesta de la investigación.	A C C E S O A L A I N F O R M A C I Ó N
1.2 Diagnosticar la situación actual de la categoría.		Cuadro de análisis del estado de la categoría, considerando los ratios.	
1.3 Realizar prácticas comparadas		Pruebas de hipótesis de comparación múltiple ANOVA	
2.1 Relevar las características principales de Merchandising.		Marco Referencial del Proyecto de Grado y la propuesta de la investigación.	
2.2 Diagnosticar la situación actual de la distribución del lineal de la categoría a nivel de subcategorías	<u>PRESUPUESTO</u>	Informe de trabajo de campo	
2.3 Encuestar a clientes de la sucursal involucrada	Sueldo:	Encuestas en el anexo del documento	
2.4 Entrevistar a: Jefes de Categoría, administrador y reponedores.	1200 \$us	Entrevistas en el anexo del documento	
2.5 Revisar las características físicas de los productos: color y tamaño.	300 \$us	Planograma propuesto	
2.6 Designar el espacio de los productos en el lineal virtual. Con las fotos, medidas de cada producto, además del estudio de los resultados de los indicadores.	100 \$us	Planograma propuesto	
2.7 Diseñar una Guía de Capacitación de las nociones de colocación de los productos en cuanto a merchandising visual, para uso interno de Jefes de Sala y Reponedores.		Planograma propuesto	
3.1 Relevar procedimientos de trabajo con proveedores para la exhibición de proveedores en caso de quiebres.	Tiempo: 3 Meses	Dossier de Merchandising en el anexo del documento	
		Políticas de merchandising presentados en el documento	

Fuente: Elaboración Propia

En el marco lógico se presentan las actividades del proyecto, mismas que se detallan a continuación: Relevar las características más importantes de los ratios de rentabilidad y ocupación de lineal, merchandising y trade marketing, realizar un diagnostico inicial, diseñar guías de implementación, pruebas piloto, encuestar y entrevistar a los participantes de la investigación.

Éstas actividades permiten lograr los siguientes resultados: Implementar los ratios de ocupación y rentabilidad de lineal en los productos de la categoría, implementar prácticas correctivas de merchandising en los lineales involucrados e implementar lineamientos de trabajo con proveedores referente a trade marketing.

Los indicadores, son ratios de rentabilidad de la categoría y del lineal ocupado. El medio de verificación para cada uno de los resultados son: el informe de trabajo de los ratios en los productos de la categoría, el planograma propuesto y los resultados de la propuesta que definirán el trabajo con proveedores.

Los resultados permitirán implementar las políticas de merchandising propuestas en un tiempo de un mes, mismo que se reflejará en los indicadores de rentabilidad de la categoría de determinada sala de venta.

Esto nos permitirá llegar al fin del proyecto que es incrementar la rentabilidad del lineal de la categoría.

3.2. Fuentes de Información

3.2.1. Fuente Primaria

Análisis por observación directa.- Para realizar el análisis de atracción de la categoría respecto al circuito que realiza el comprador, se procede a observar y contar el número de veces que pasan los clientes por el corredor del circuito y por el corredor central y, el número de clientes que ingresan al lineal.

Esta herramienta pretende identificar los puntos calientes y fríos del lineal de galletas dulces, que es la categoría en la que se realizará el proyecto.

Encuestas.- Las encuestas están dirigidas a los clientes de la sala involucrada, para conocer su percepción respecto al actual orden del lineal.

Entrevistas, estas están enfocadas a los participantes internos de la empresa como: category jr. de abarrotes, administrador y reponedores, con la finalidad de conocer las necesidades y situación actual de la organización y las mejoras que se precisan.

3.2.2. Fuente Secundaria

Libros Especializados.- Ésta información será la base de trabajo para la implementación de las políticas y de las técnicas.

Información de la empresa.- Para realizar las mediciones y los ratios de gestión de lineal, se hará uso de la información proporcionada por la organización.

Artículos Especializados.- Son una fuente de información relacionada con la industria estudiada (retail). Se recurrirán a artículos de universidades.

IV. DIAGNÓSTICO

4.1. Introducción

Siendo el objetivo del proyecto *“Implementar políticas de merchandising para incrementar la rentabilidad de los lineales de la categoría galletas dulces”*, el diagnóstico se enfoca en describir y evaluar las tres dimensiones del trabajo de investigación, la percepción del cliente respecto al orden actual, procedimientos de trabajo con proveedores y gestión de lineal.

El diagnóstico se ha realizado en base a la interpretación de fuentes secundarias y primarias anteriormente descritas.

4.2. Hallazgos y Resultados de Campo

4.2.1. Características de la Categoría Galletas Dulces

Según la entrevista²⁷ realizada al administrador y a la category jr. ambos coinciden en que el rol de la categoría galletas dulces es de **rutina**, por lo tanto el comportamiento de las ventas durante el mes presenta ciertas fluctuaciones, ya que al ser una categoría de rutina, la reposición que realiza el cliente es constante. En el caso de estudio, las ventas se concentran en los primeros 15 días, por lo que los estudios de campo fueron realizados en este periodo.

²⁷ Anexo 4 y 3

Ilustración 10: Información General de la Categoría

Datos Generales	
Nº de Productos Evaluados	215
Nº de Proveedores	12
Mg. Plan Estimado	17*
Mg. Real	19
Coeficiente de Rotación	0,63
Nivel de Servicio	0,67
Participación en las ventas de la sala	1%
% Ventas de la Familia	5%
Datos de Exhibición	
Metros lineales de Exhibición	57 metros
Nº de Módulos de Góndolas	7
Nº de Bandejas	7

(*) Información válida para uso académico, no refleja necesariamente la realidad.

Fuente: Información proporcionada por la empresa para fines académicos.

La exhibición de esta categoría resulta presentar retos importantes, ya que por el tamaño y cantidad de los productos que la componen (tienen

alrededor de 215 productos diferentes en el lineal), hacen más detallado y delicado el análisis de distribución de espacios.

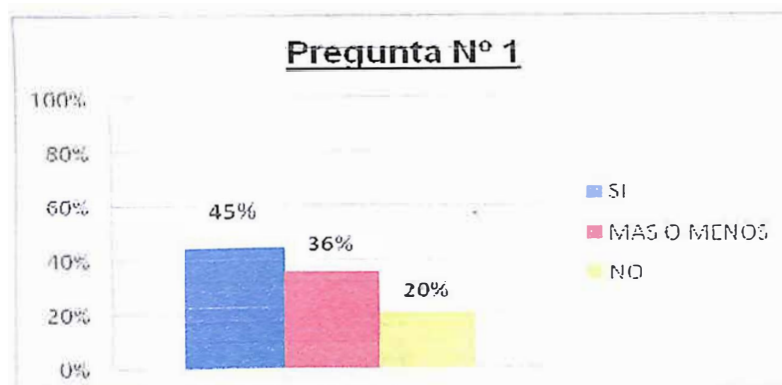
4.2.1.1. Encuesta a Clientes

Se realizaron doscientas encuestas a clientes de la sala de K-15, tres días de la semana (Lunes, Viernes y Sábado), cuatro horas cada día entre las 11 :00 a.m. hasta las 15:00 p.m., con la finalidad de entender el nivel de satisfacción sobre la ubicación de los productos, los resultados fueron:

Pregunta N° 1

¿Encuentra fácilmente los productos que busca?

Ilustración 11: Resultados de la Pregunta N° 1



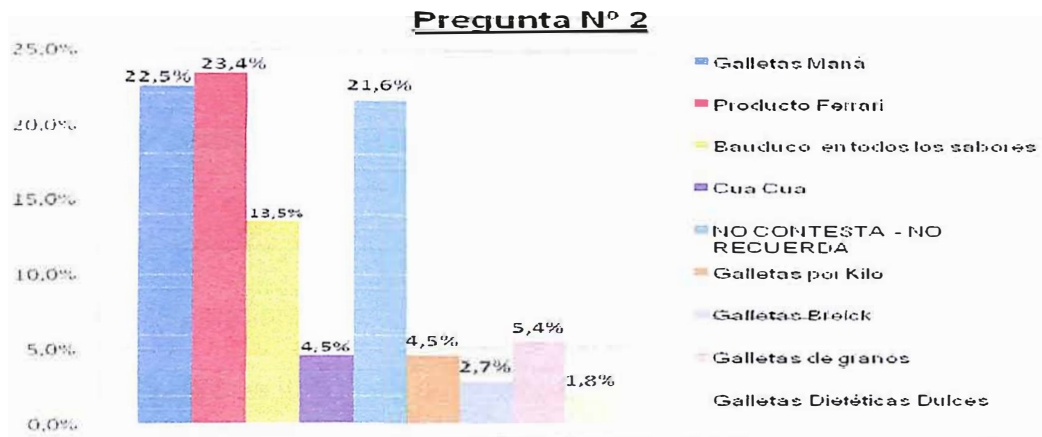
Fuente: Elaboración propia, ver anexo

El 45% de las personas que se encuestó sí encontraban fácilmente lo que buscaban, sin embargo las opciones MAS O MENOS Y NO, forman juntas el 56% de la muestra.

Pregunta N° 2

¿Qué producto que requiere no lo encuentra con facilidad?

Ilustración 12: Resultados de la Pregunta N° 2



Fuente: Elaboración Propia

El 21,6% de las personas encuestadas, no recordaron o no quisieron contestar a la pregunta N° 2, el restante 78.4% de las personas respondieron que los productos que no encuentran (ordenados de mayor a menor frecuencia) son: galletas Maná, productos Ferrari, galletas Bauduco, galletas de granos, galletas por kilo, Cua Cua, galletas Breick y las galletas dietéticas.

En los casos de las galletas maná, galletas por kilo, galletas de granos, galletas dietéticas, y Cua Cua, se encuentran ubicados en lugares fríos del lineal, en el nivel del suelo o al nivel de la cabeza.

Las galletas Breick tienen 0.58 metros de exhibición, cada presentación tiene 0.22 metros, por lo tanto la exhibición es muy pequeña para el tamaño del producto.

En el caso de los productos Ferrari, se consultó con la category jr, indica que han tenido problemas de reabastecimiento con ésta línea.

4.2.1.2. Informe de Atención al Cliente

Según la información obtenida por los informes de atención al cliente, el producto correspondiente a la categoría galletas dulces que ha sido considerado faltante es la galleta de champagne.

4.2.1.3. Desempeño de la Categoría

4.2.1.3.1. Situación de la Distribución del Lineal

La distribución de los productos fueron obtenidos por el uso del scanner de códigos de barra, es así que se identificó la ubicación exacta de los productos en la góndola. Luego de realizar entrevistas²⁸ al administrador de la sala y a la category jr., ambos coinciden en que distribución actual de las galletas dulces en la góndola no obedece a ninguna técnica de evaluación formal.

²⁸ Anexo N° 3 y 4

4.2.1.3.2. Ratios de Ocupación y Rentabilidad de Lineal

Son cuatro los ratios para realizar el diagnóstico, índice de rentabilidad de lineal (IS), ratio del beneficio del lineal (BL), ratio de productividad del lineal (PL), índice de rentabilidad del lineal incluyendo el coeficiente de rotación (IRL), estos ratios han sido calculados en cada caso a nivel de producto.

Cada ratio permite clasificar a los productos en segmentos según su resultado, el segmento en color rojo significa por debajo de lo mínimo y presentan problemas ya sea por exceso de espacio de exhibición o porque las ventas son bajas, en amarillo son los productos que tienen un comportamiento regular y en verde los que presentan resultados muy buenos.

El diagnóstico con los resultados de los ratios de los 215 productos evaluados, se han organizado en función a los módulos, éstos son los cuerpos de góndola que sostienen a los productos que forman el lineal de galletas dulces, que para este caso son siete, los mismos están representados por letras desde la A hasta la G, de izquierda a derecha.

Por lo tanto lo que se presenta a continuación, son cuadros que resumen la cantidad de productos que están en cada módulo, y la cantidad de productos en cada segmento (rojo, amarillo o verde).

Ilustración | 3: Resultados Índice de Rentabilidad (IS)

MÓDULOS														
A			B		C		D		E		F		G	
CANTIDAD	%		CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
2	6%	Verde IS > 1,25 Amarillo IS = 0,75 - 1,25 Rojo IS < 0,75	4	13%	4	9%	4	14%	4	17%	9	24%	4	18%
5	16%		9	30%	12	28%	6	21%	8	35%	10	27%	6	27%
25	78%		17	57%	27	63%	18	64%	11	48%	18	49%	12	55%
32	94%	TOTAL PRODUCTOS	30	100%	43	100%	28	100%	23	100%	37	100%	22	10

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del IS en términos relativos y absolutos sobresalientes, están marcados según el segmento que corresponda.

Los módulos con más problemas son el A y el C, en el primer caso del total de 32 productos en exhibición, el 78 % presenta problemas, y en el segundo caso de los 43 ítems, 27 están en rojo. Esto significa que el espacio de exhibición que ocupan estos productos está por encima de lo que les corresponde.

Los módulos con los mejores resultados son los módulos marcados en verde, el módulo F presenta el 24% de productos en exhibición con buenos resultados, y en términos absolutos tiene 8 productos.

Ilustración | 4: Resultados Ratio de Productividad del Lineal (PL)

MÓDULOS											
A		B		C		D		E		F	
CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
0	0%	2	7%	1	2%	0	0%	1	4%	3	8%
6	19%	1	3%	7	16%	4	14%	5	22%	5	14%
26	81%	27	90%	35	81%	24	86%	17	74%	29	78%
32	100%	30	100%	43	100%	28	100%	23	100%	37	100%
TOTAL PRODUCTOS											

PL > Bs. 6

PL = Bs. 3 - Bs. 6

PL < Bs. 3

TOTAL PRODUCTOS

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados sobresalientes del PL están marcados según el segmento que corresponda, de esta manera se identifica el módulo C con la mayor cantidad de productos en rojo, en términos relativos y absolutos. Esto significa que por cada centímetro de exhibición en el lineal en un mes, estos productos aportan menos de Bs. 3.

En contrapartida el módulo con los mejores resultados es el F, ya que de 37 productos que contiene, el 8% (3 productos) de ese total genera por cada centímetro de exhibición más de Bs. 6.

Ilustración 15: Resultados Ratio Beneficio del Lineal (BL)

MÓDULOS													
A		B		C		D		E		F		G	
CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
0	0%	3	10%	6	14%	5	18%	2	9%	6	16%	3	14%
8	25%	10	33%	12	28%	9	32%	6	26%	12	32%	8	36%
24	75%	17	57%	25	58%	14	50%	15	65%	19	51%	11	50%
32	100%	30	100%	43	100%	28	100%	23	100%	37	100%	22	100%
TOTAL PRODUCTOS													

BL > 0,40

BL = 0,17 - 0,40

BL < 0,17

Fuente: Elaboración Propia

De la misma forma que los anteriores ratios, los módulos marcados representan los resultados sobresalientes de cada segmento. El BL representa la rentabilidad sobre el capital invertido, el módulo A y C contienen la mayor cantidad de productos con rentabilidad por debajo del margen plan, el módulo con los mejores resultados es el F, ya que del total de productos que contiene el 6% está en verde, lo cual significa que tienen un margen por encima del 40%.

Ilustración | 6: Resultados Índice de Rentabilidad del Lineal incluyendo el Coeficiente de Rotación (IRL)

MÓDULOS												
A		B		C		D		E		F		G
CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD
3	9%	6	20%	6	14%	5	18%	6	26%	6	16%	6
11	34%	8	27%	8	19%	4	14%	3	13%	9	24%	5
18	56%	16	53%	29	67%	19	68%	14	61%	22	59%	11
32	100%	30	100%	43	100%	28	100%	23	100%	37	100%	22
TOTAL PRODUCTOS												100%

Fuente: Elaboración Propia

Si bien el IRL no tiene un significado especial en términos absolutos, permite clasificar a los productos en segmentos a fin de considerar el coeficiente de rotación y controlar la información que representa, para que con el pasar de las semanas se pueda volver a medir el IRL y se pueda evaluar esos resultados.

Considerando los segmentos iniciales definidos, los módulos C y D, presentan la mayor cantidad de productos en rojo en términos relativos y absolutos respectivamente. Sin embargo en el módulo G de los 22 productos expuestos en el lineal, el 27% del total está en verde.

4.2.1.4. Evaluación a Proveedores

4.2.1.4.1. Participación en las Ventas

Para la implantación del lineal, el esqueleto de la exhibición está estructurado en función de los 10 productos más representativos en la participación de las ventas de la categoría. Además de responder con la clasificación a nivel de sub-categorías.

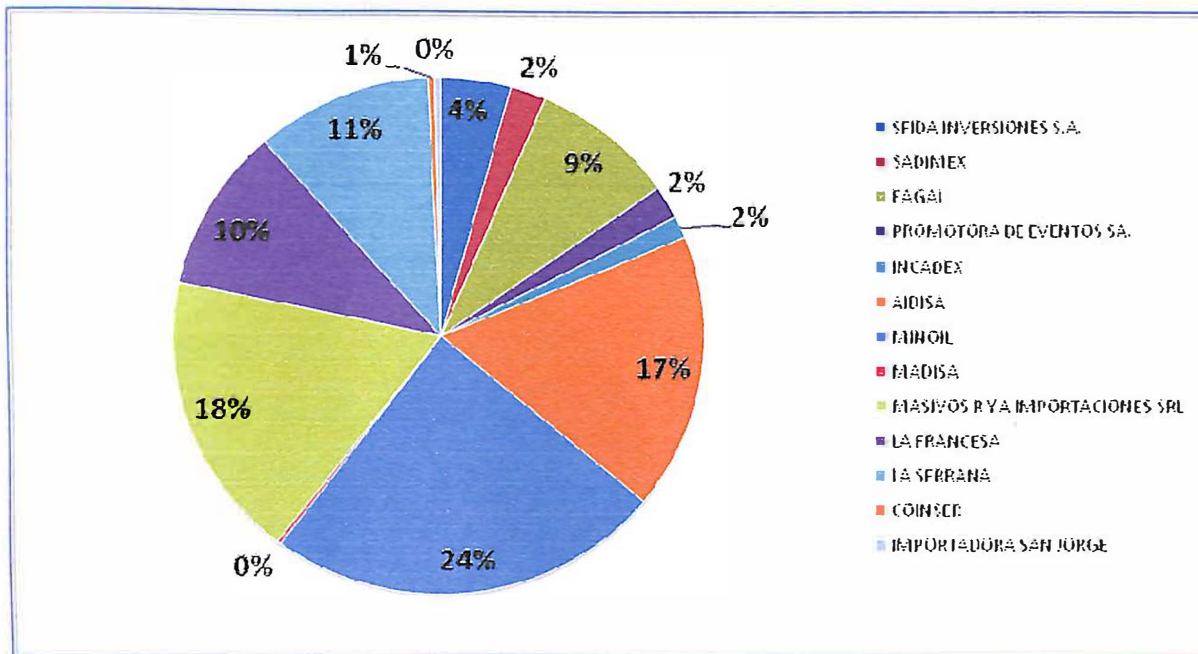
Tabla 2: Top 10 (*) de Galletas Dulces

Puesto	Descripción	Proveedor	%
1	GALLETA NABISCO OREO CLASICA PACK X6	AIDISA	6,3%
2	GALLETA NABISCO CHIPS AHOY CLASICA PK6	AIDISA	4,8%
3	GALLETAS VICTORIA MORENITAS 39GR	MINOIL	4,1%
4	GALLETA NABISCO CUA CUA PACK X9	AIDISA	3,4%
5	GALLETA COSTA 44GR FRAC CLASSIC SIX PACK	MASIVOS R Y A IMPORTACIONES SRL	2,5%
6	GALLETA NABISCO CHOCOSODA PACK X6	AIDISA	2,0%
7	GALLETA FRAC 132GR VAINILLA	MASIVOS R Y A IMPORTACIONES SRL	1,9%
8	GALLETA FRAC 132GR CHOCOLATE	MASIVOS R Y A IMPORTACIONES SRL	1,7%
9	GALLETA FRAC CHOCOLATE 44GR	MASIVOS R Y A IMPORTACIONES SRL	1,6%
10	GALLETA SURTIDO DIVERSION ARCOR 400GR	LA SERRANA	1,6%

(*) La información no refleja necesariamente la realidad, datos para uso académico.

Fuente: Información otorgada por la empresa.

Ilustración 17: Participación de los proveedores en las ventas de galletas dulces *



(*) La información no refleja necesariamente la realidad, datos para uso académico.

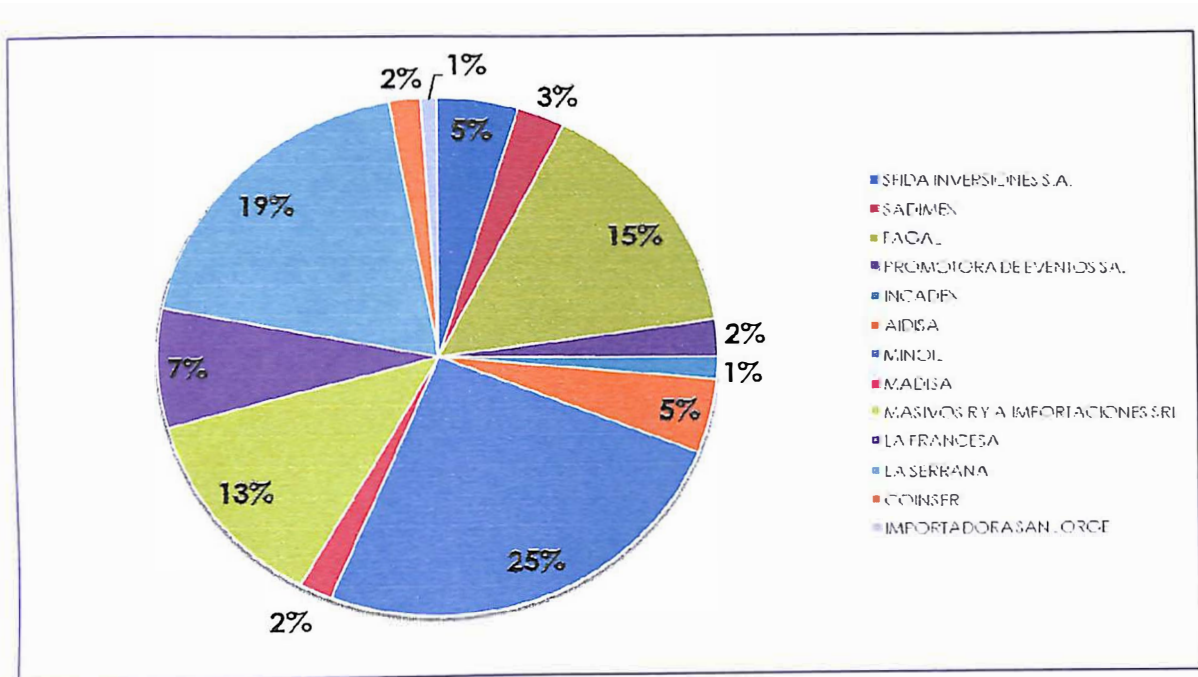
Fuente: Información otorgada por la empresa

4.2.1.4.2. Participación en el Surtido de la Categoría

A partir de la participación de cada proveedor en las ventas, se muestra a continuación la participación de cada proveedor en el surtido de la categoría. La finalidad es contrastar ambos datos, ventas y surtido, de manera que salgan a relucir las distorsiones, por ejemplo en el caso de Aidisa, representa el 17% de las ventas de galletas dulces, sin embargo tiene una participación en el surtido del 5%, es decir que de los productos que tiene en catálogo en su mayoría son efectivos. Mientras que en el caso de Minoil, representa el 24 % de

las ventas pero en contraposición tiene un 25% del surtido, por lo tanto el mix que ofrece es ineficiente.

Ilustración 18: Participación en el surtido de galletas dulces por proveedor



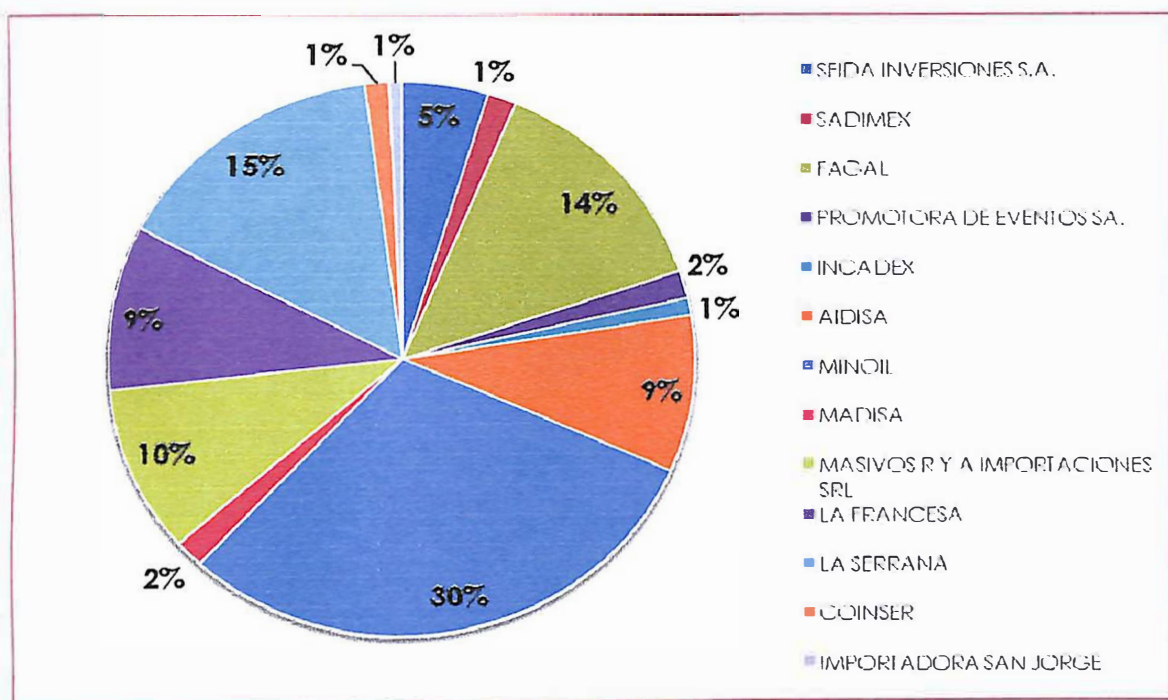
(*) La información no refleja necesariamente la realidad, datos para uso académico.

Fuente: Información otorgada por la empresa

4.2.1.4.3. Participación en el Lineal

Además de evaluar la participación en ventas y surtido se considera también la participación en el lineal, ya que es otro elemento que merece importancia, estas tres variables están encadenadas, si el surtido es amplio, requiere de mayor participación en el lineal para su exhibición, sin embargo no siempre tiene relación con el nivel de ventas que presenta el proveedor.

Ilustración 19: Participación en el Lineal por Proveedor *



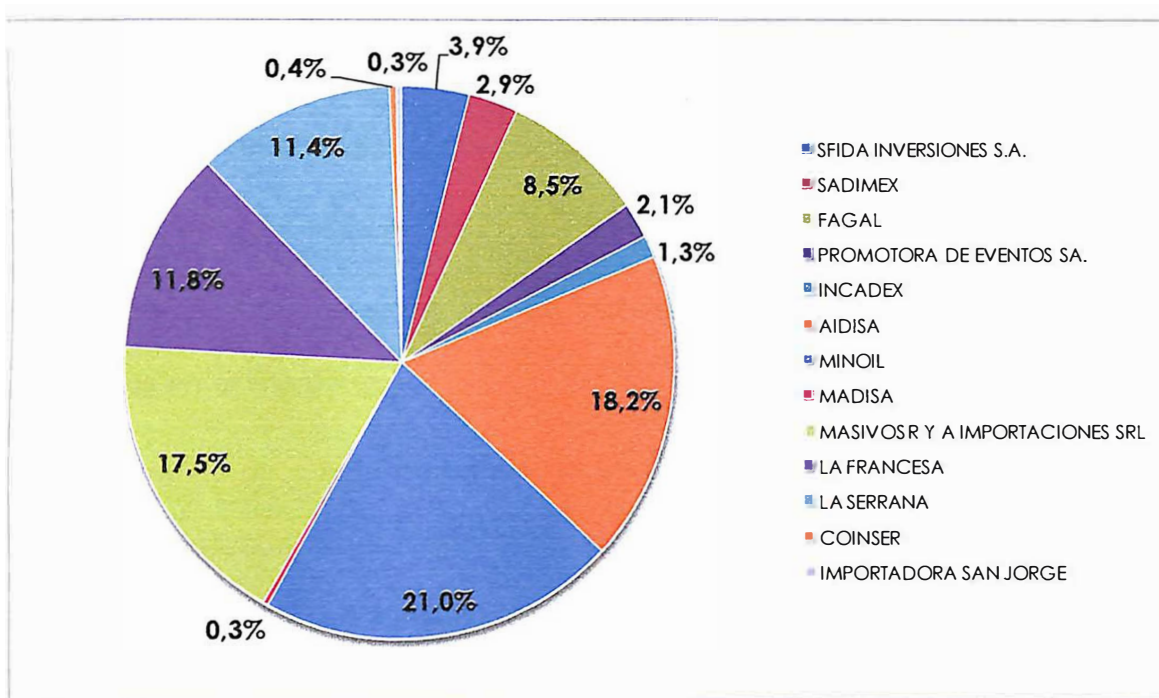
(*) La información no refleja necesariamente la realidad, datos para uso académico.

Fuente: Información otorgada por la empresa

4.2.1.4.4. Participación en el Margen de Contribución

La evaluación a cada proveedor en función a cuánto aporta al margen de la categoría en un periodo de tiempo, da pautas de trabajo fundamentales en la gestión del lineal. El margen de contribución no sólo representa cuánto se gana por cada producto, sino también indica el nivel de rotación en unidades , esta información es relevante para tomar decisiones, ya que es considerada la rentabilidad del negocio.

Ilustración 20: Participación en el Margen*



(*) La información no refleja necesariamente la realidad, datos para uso académico.

Fuente: Información otorgada por la empresa

El gráfico muestra que la empresa que más aporta al margen es Minoil, sin embargo la evaluación al surtido de este proveedor como se presentó en gráficos anteriores, es relevante. Aidisa sigue siendo el proveedor más importante ya que con la pequeña cantidad de productos en el mix de la categoría logra ser uno de los proveedores que más vende y más contribuye en los resultados, además Aidisa con una fuerte participación en el lineal.

4.2.1.4.1. Nivel de Servicio

Actualmente Ketal S.A, trabaja con el indicador de nivel de servicio, el mismo es de gran utilidad para la investigación, ya que este indicador es un nuevo elemento de evaluación que complementa la misma.

El nivel de servicio es la relación entre la cantidad pedida y la cantidad entregada por el proveedor.

Los quiebres de stock, son un problema delicado para la exhibición de productos en el lineal.

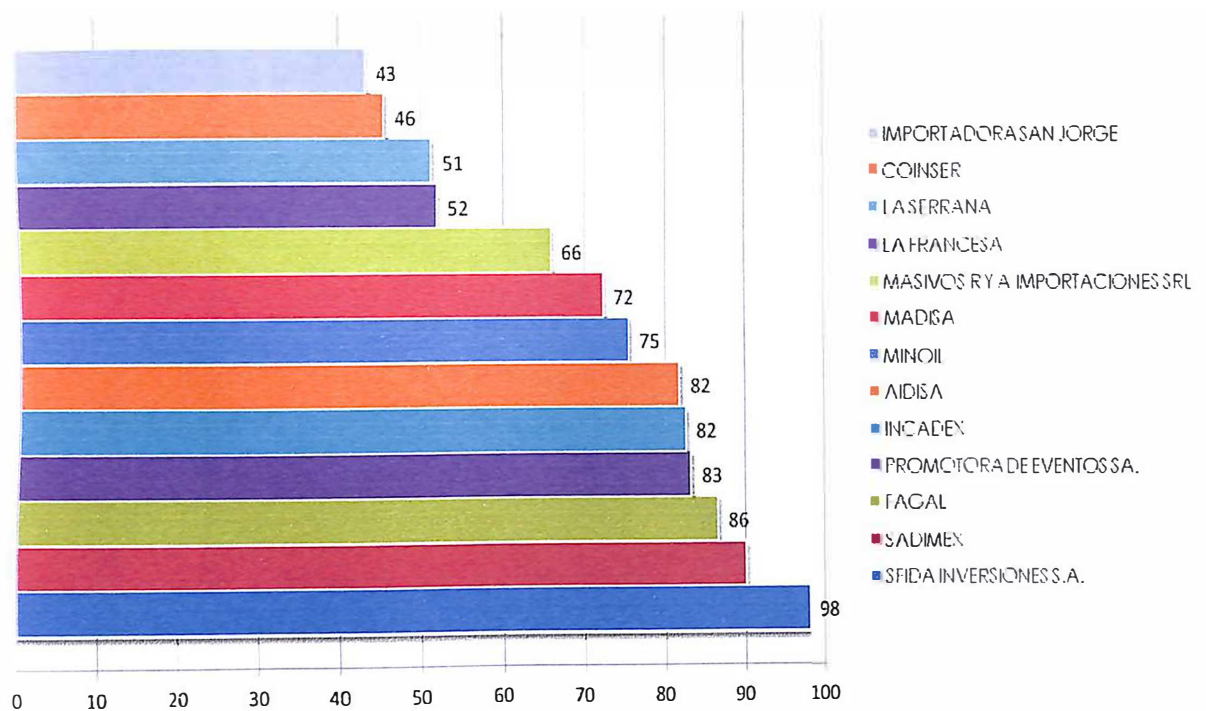
Cuando un cliente no encuentra un producto en la góndola, según una encuesta realizada en el Reino Unido por la empresa Scala Consultores²⁹, el 50% decide comprar un sustituto, y el otro 50% se va de la tienda si se reitera la ausencia del producto dos o tres veces.

²⁹ <http://scalaconsultores.com/>

Por lo tanto el proveedor y el retail, se ven perjudicados cuando esto sucede, y con más impacto el retail, ya que el cliente al no encontrar el surtido de productos que espera y necesita, decide paulatinamente dejar de comprar en el supermercado.

Los resultados del nivel de servicio de los trece proveedores de esta categoría son:

Ilustración 21: Nivel de Servicio por Proveedor *



(*) La información no refleja necesariamente la realidad, datos para uso académico.

Fuente: Información otorgada por la empresa.

4.2.1.5. Dimensión Política y Procedimientos

Ilustración 22: Procedimientos para que la mercadería llegue a las salas



Fuente: Elaboración Propia

Según la entrevista³⁰ realizada al encargado de la reposición en la sala del sector de galletas dulces, indica que la reposición se realiza de manera conjunta con los reponedores de algunas empresas proveedoras.

No tienen parámetros establecidos a seguir, cada góndola presenta un criterio de orden diferente.

Tanto reponedores internos como externos deben solicitar a almacenes para la reposición, unidades de venta del proveedor completas, es decir cajas de productos y no unidades. Ésta es considerada una buena práctica ya que de lo contrario se correría el riesgo de robos y deterioro del producto.

La distribución del espacio de exhibición en los lineales, es definido muchas veces por los reponedores externos.

En la medida en la que un proveedor pueda tener a una persona todo el día en la sala que se encargue de reponer sus productos y al no estar definidos los espacios, puede aprovechar ocupar más espacio frente a otras empresas que no tienen este personal. Por lo tanto la tienda es ordenada a criterio y conveniencia del reponedor externo, salvo algunas intervenciones del administrador o el personal del área comercial.

³⁰ Anexo 5

V. PROPUESTA

5.1. Introducción a la Propuesta

Con los antecedentes y los resultados obtenidos del estudio de campo, se ha determinado la necesidad de implementar lineamientos que determinen la ubicación de los productos en el lineal, de manera que Ketel S.A. pueda gestionar y de esta manera controlar los valiosos espacios de exhibición.

Para realizar el diagnóstico se realizó la implementación de los ratios de ocupación y rentabilidad de lineal, de manera que se puedan clasificar los productos en función a sus resultados, y de esta manera, tener lineamientos de trabajo con cada segmento de productos.

Los planogramas propuestos son el resultado del análisis de los ratios, nivel de servicio, participación en ventas, participación en el surtido y en el lineal.

El ratio más importante es el de rentabilidad del lineal (IS), que clasifica a los productos en tres y propone estrategias de merchandising en cada caso.

Se presentan en este capítulo las políticas de merchandising implementadas, y para que se lleven a cabo se presentan también las herramientas, las mismas permiten realizar la implementación, tanto para analizar a los productos desde un merchandising de gestión y de presentación.

5.2. Alcance de la Propuesta

La propuesta abarcará a la categoría galletas dulces con exhibiciones en el lineal de este sector, se descarta el trabajo con galletas en los lineales de ofertas, check out e islas.

La propuesta está diseñada para la sala K-15, se trabajó con la información de tres meses , la misma fue otorgada por la empresa para fines académicos.

Los instrumentos de medición de rentabilidad y ocupación del lineal usados en el diagnóstico, son herramientas que no eran usadas antes por la empresa, por lo que fueron instrumentos iniciales para el diagnóstico y la base de trabajo para la presentación de la propuesta.

Se realizaron modificaciones en el surtido por iniciativa de la gerencia comercial, por ejemplo lo queques fueron reubicados en el sector de panadería donde corresponde por el tipo de producto, por lo tanto de 215 productos que se presentaron en el diagnóstico, se redujeron a 173 productos para la propuesta.

5.3. Límites de la Propuesta

Las ubicaciones propuestas deben ser revisadas en el futuro periódicamente, es decir las ubicaciones propuestas no son válidas para años venideros, sino más bien se presentan las herramientas y las técnicas de evaluación para realizar revisiones y modificaciones en el mediano y largo plazo.

En lo referente a la implementación de la propuesta, la organización accedió a ésta. Se llevará a cabo por el periodo de 31 días en la sala experimental.

La propuesta se limita a recomendar, - a raíz del diagnóstico, y por la estructura actual de la organización- que sea el área comercial, los que trabajen en realizar la gestión de lineales. La investigación describe las herramientas para realizar tal implementación, no se describen, ni proponen manual de funciones para ésta área.

En cuanto a la reacción de los proveedores frente al proyecto, la organización se reserva el derecho del orden de las salas, por lo tanto en función de lo resultados se evaluarán las modificaciones para ser comentados con ellos.

5.4. Política de Asignación y Distribución de Espacios en Lineales de Supermercados Ketal S.A.

PROPÓSITO: Normar la distribución de los lineales, dentro de los lineamientos generales de la organización y de la gestión de la tienda.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- i) Identificar los puntos calientes y fríos del lineal.
 - a. Realizar el análisis de circuito y atracción del lineal.
- ii) Analizar con certeza el lugar actual de los productos según:
 - a. Ubicación en la góndola
 - b. Caras de exhibición (*facings*),
 - c. Lineal desarrollado y ocupado
- iii) Realizar la repartición del lineal en base a la información del inciso i) y ii), agrupar la exhibición por tipo de producto o sub-categoría primero, y luego la segunda prioridad es agrupar por marca.
- iv) Definir el planograma en función a:
 - a. Participación en las ventas.
 - b. Ratios de ocupación y rentabilidad de lineal
 - c. Nivel de servicio del proveedor
 - d. Acciones de merchandising de presentación.

- v) Realizar revisiones trimestrales de los planogramas implementados, medir los ratios y la elasticidad de la demanda del lineal para realizar la revisión.
- vi) Controlar la buena apariencia de los productos y el mantenimiento del planograma definido.
- vii) En caso de nuevos productos se le debe ceder como mínimo 25 cm. y una ubicación a la altura de la cabeza o a nivel del suelo inicialmente. En caso de que el proveedor desee otra ubicación se debe realizar un cobro adicional.
- viii) Si el nivel de servicio del producto es menor a 50 durante el trimestre, y en caso de que la rotura de stock en sala se reitere tres veces en algún producto, se debe proceder de la siguiente forma:
 - a. Acciones inmediatas
 - Reponer la exhibición con el sustituto directo o el líder de la sub-categoría.
 - b. Acciones a mediano plazo (concluido el trimestre de evaluación)
 - Evaluar la eliminación del producto del surtido, si el IS del producto es < 0.75 .

- Realizar el cobro por las ventas perdidas ejecutadas durante el trimestre, ocasionadas por el producto en cuestión, si el IS del producto es >1.25 .
- c. Modificar la ubicación del producto al nivel de la cabeza, o nivel del suelo en la bandeja 6 ó 7 en el módulo de la sub categoría a la que pertenezca, en caso de que el producto presente un $IS = 0.75 - 1.25$.

5.4.1. Procedimientos de Evaluación

5.4.1.1. Herramientas de Evaluación

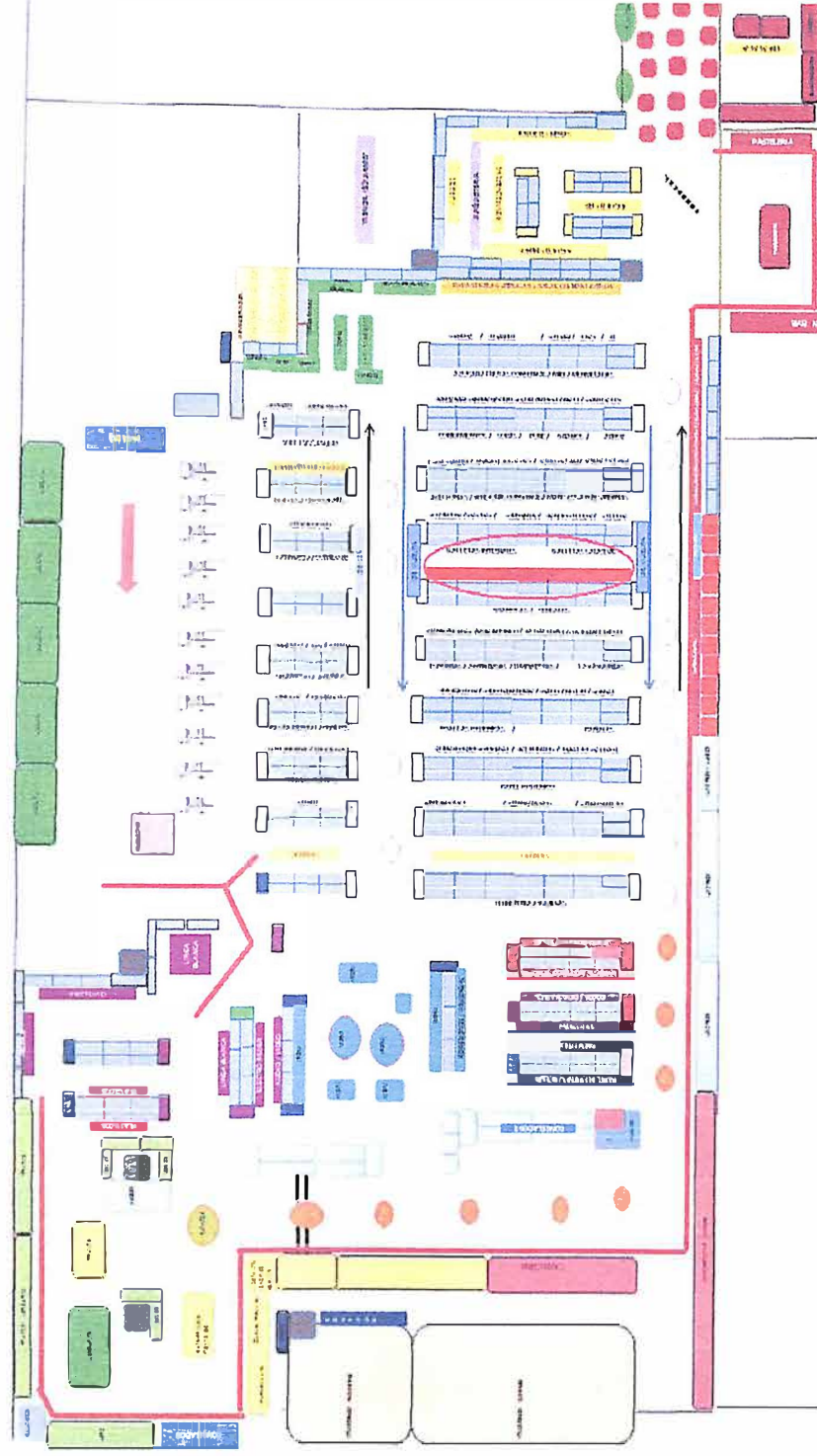
5.4.1.1.1. Análisis de Circulación

La sala K_15, presenta un layout estructurado por las reglas generales de ubicación de categorías³¹, estas reglas básicas establecen que aquellas categorías que sean de destino, deben estar situadas en espacios alejadas del ingreso de manera que el comprador pueda recorrer toda la sala.

A continuación se observa el plano de la sala experimental, donde la línea roja marca el recorrido regular de los compradores, ésta ruta de circulación está guiada por las categorías de destino dispuesta en estas zonas.

³¹ IBÍDEM 23 Pg.45

ustración 23 Lay Out K-15



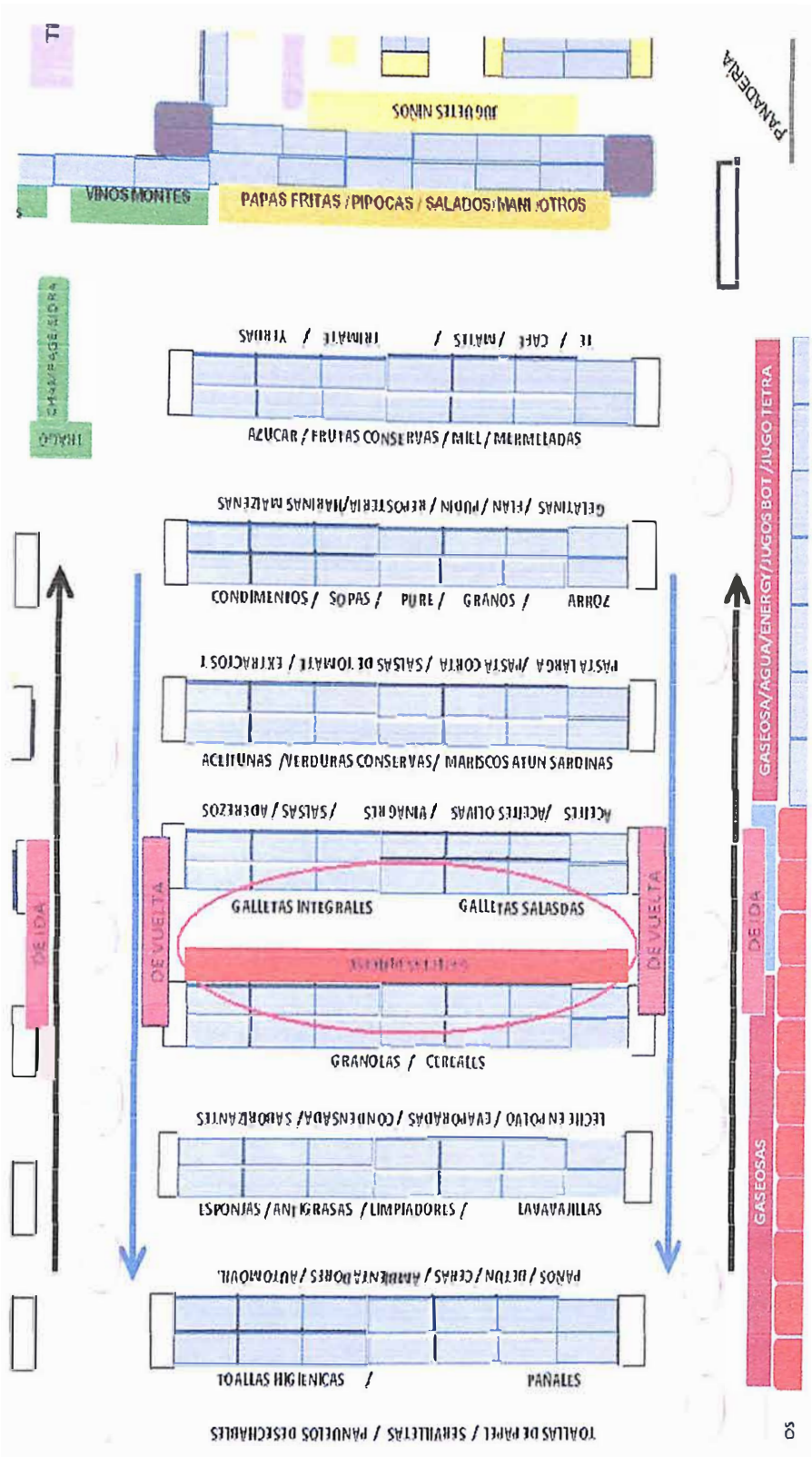
Para definir los puntos calientes de un sector y de una góndola es necesario realizar un análisis de circulación, de manera que se analice el flujo de personas por los pasillos y corredores de la sala, además de la dirección en la que circulan por los mismos.

Es así que se procedió a realizar una observación de tipo directa, en la categoría galletas dulces, la misma se desarrolló de la siguiente forma:

Se observó y contó durante tres días de la semana de la primera quincena del mes (Lunes, Viernes y Sábado), cuatro horas cada día entre las 11 :00 a.m. hasta las 15:00 p.m., las veces que las personas pasaban por los corredores del sector de galletas, ya sea por el corredor del circuito regular es decir por el corredor que llega directamente a la panadería, o por el corredor central que llega al ingreso de la tienda gourmet (correspondientes al sector de galletas), ya sea con dirección de ida a la panadería o con dirección de vuelta.

Como se presenta a continuación en el gráfico, se representa el área analizada y los sentidos de circulación estudiados.

Ilustración 24: Análisis de Circulación



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 3: Análisis de Circulación

VECES QUE PASARON POR EL CORREDOR DEL CIRCUITO Y POR EL CORREDOR CENTRAL								
	CORREDOR CIRCUITO				CORREDOR CENTRAL			
	DE IDA		DE VUELTA		DE IDA		DE VUELTA	
	Cantidad de veces	%	Cantidad de veces	%	Cantidad de veces	%	Cantidad de veces	%
TOTAL DIRECCIÓN	260	64%	148	36%	92	53%	82	47%
TOTAL CIRCUITO y TOTAL CORREDOR CENTRAL	408				174			
TOTAL CIRCUITO/ TOTAL	70%							
TOTAL CORREDOR CENTRAL/ TOTAL					30%			

Fuente: Elaboración Propia

Circulación por el corredor del circuito

La mayor cantidad de circulación (64%) se presenta por el corredor del circuito, principalmente las personas pasan en dirección *de ida a la panadería* (260 veces).

Las personas que pasan en dirección de vuelta de la panadería, representan el 36% del total de las personas que pasan por el corredor del circuito.

Circulación

corredor

central

Los resultados apuntan a una paridad entre las veces que la gente pasa con dirección de ida (53%) y vuelta (47%).

Por lo observado existe mayor atracción de circulación por el corredor del circuito, ya que las categorías de destino se encuentran en el mismo. Y la dirección con más afluencia de gente es la de ida a la panadería. Éstos resultados repercuten en las definiciones de zonas frías y calientes del lineal de galletas dulces, como se presentará más adelante.

5.4.1.1.2. Análisis de Atracción

Este análisis se realizó paralelamente al estudio de circulación, por lo tanto se realizó en los mismos días y el mismo tiempo, se trabajó también por observación directa.

Este estudio consiste en contar la cantidad de personas que ingresan al pasillo de galletas, tanto por el corredor del circuito, como por el corredor central, además de considerar también el sentido de circulación del ingreso a esta zona.

A continuación, los resultados son presentados en un cuadro resumen, el índice de atracción es la relación entre el total de personas que ingresan al sector de galletas entre las personas que pasan por los corredores, finalmente este número es multiplicado por 100.

Tabla 4: Análisis de Atracción

PESONAS QUE INGRESARON A LA GÓNDOLA DE GALLETAS POR EL PASILLO DEL CORREDOR CIRCUITO O POR EL CORREDOR CENTRAL								
	CORREDOR CIRCUITO				CORREDOR CENTRAL			
	DE IDA		DE VUELTA		DE IDA		DE VUELTA	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
HOMBRE	36	38%	24	39%	12	30%	22	30%
MUJER	54	56%	32	52%	26	65%	40	54%
NIÑO	6	6%	6	10%	2	5%	12	16%
TOTAL	96	100%	62	100%	40	100%	74	100%
PARTICIPACIÓN DE IDA Y VUELTA EN EL TOTAL DEL CIRCUITO	61%		39%		35%		65%	
TOTAL CIRCUITO y TOTAL CORREDOR CENTRAL	158				114			
TOTAL CORREDOR CIRCUITO/ TOTAL	58%							
TOTAL CORREDOR CENTRAL/ TOTAL					42%			
Índice de Atracción por sector y dirección	37		42		43		90	
Índice de Atracción General	39				66			

Fuente:

Elaboración

Propia

A pesar de que la circulación de las personas es alta en el corredor del circuito, no existe una tendencia demasiado marcada en este segundo estudio.

La mayor cantidad de personas (96), ingresan por el corredor del circuito y en dirección de ida a la panadería. Y en dirección de vuelta de la panadería, la mayor cantidad de gente (74 personas) ingresa por el corredor central.

Además la mayor cantidad de las personas que ingresan al sector de galletas, son mujeres (55% de total).

Sin embargo según el índice de atracción, el sector y dirección más eficiente es el corredor central con dirección de vuelta, ya que del total de veces que las personas pasaron un 90% ingresó al sector. Sin embargo en términos absolutos la mayor cantidad de veces (96) que las personas ingresaron al pasillo de galletas se concentra en el corredor central con dirección de ida a la panadería.

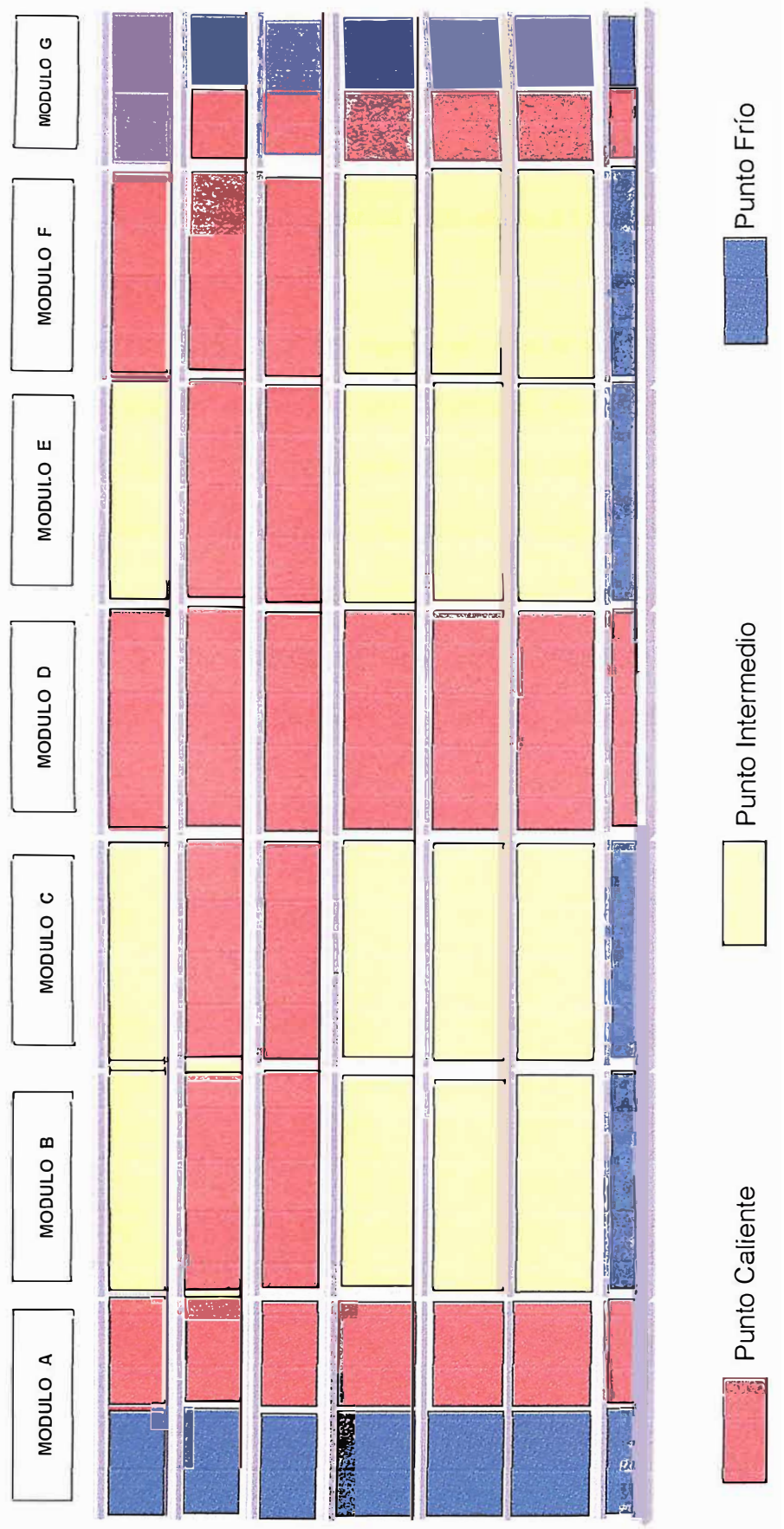
Por lo tanto se concluye:

- Ambos ingresos al pasillo de galletas son importantes. Y con más énfasis el ingreso por el corredor del circuito.
- Como los ingresos al pasillo de galletas se concentran en dirección de ida a la panadería por el corredor de circuito y de vuelta por el corredor central, los módulos centrales del lineal de galletas dulces también son un punto caliente.

Los puntos centrales al igual que los ingresos (descontando los primeros 0.50 metros del ingreso) son puntos calientes, el cliente mira el lineal girando la cabeza aproximadamente desde unos 45° y no desde los 0°³².

³² MORGAN TONY, Escaparates e interiores comerciales, 1ª Ed, Gustavo Gilí, Barcelona 2010, Pg 132.

Ilustración 25: Puntos calientes y fríos de la góndola



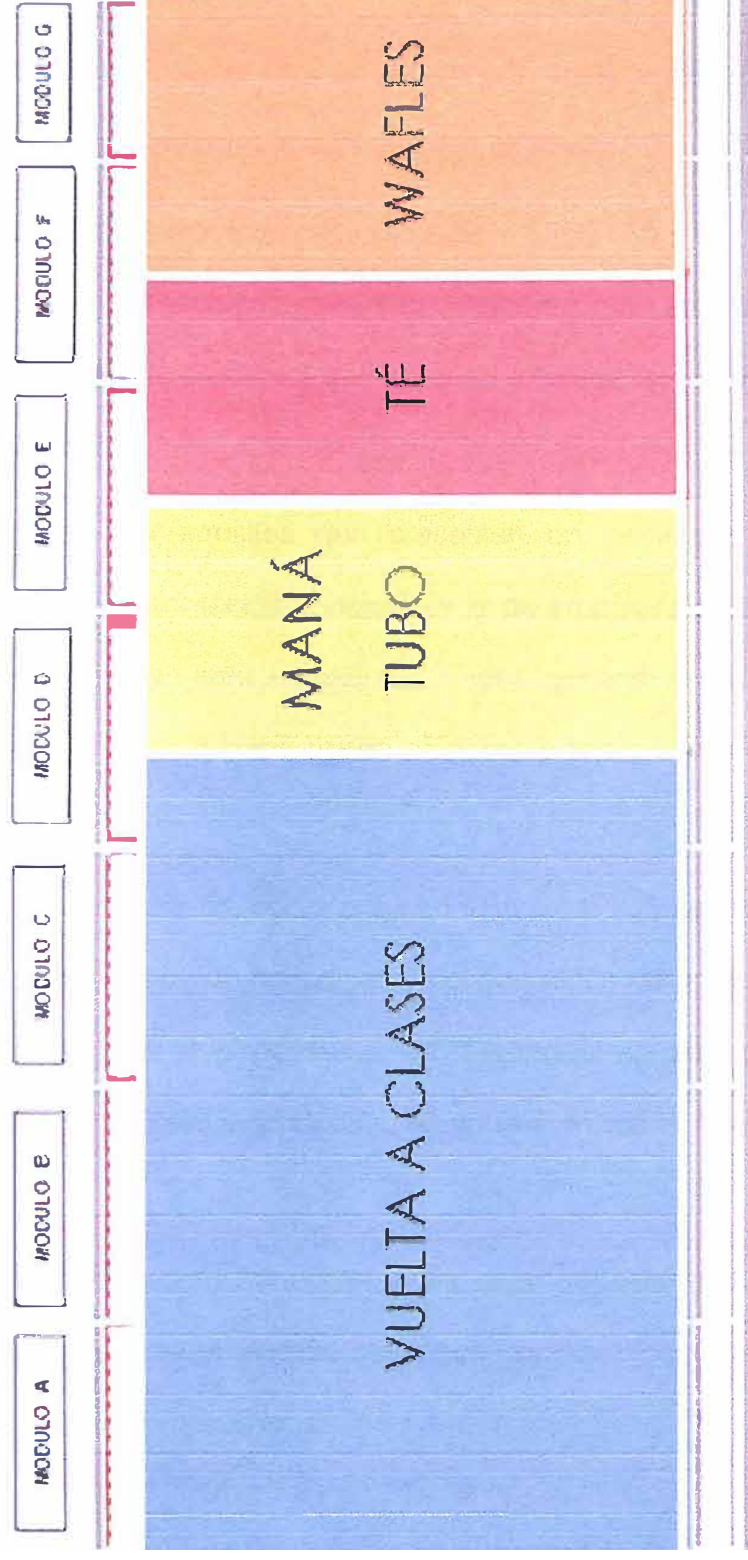
Fuente: Elaboración propia, basada en el diseño y medidas de los módulos de góndolas en la sala K-15

- Estos puntos calientes al ingreso del lineal deben ser ocupados inicialmente por los productos estrellas de la categoría, ya que estos productos líderes dan la bienvenida a la categoría, y ubican al consumidor en la sala.
- Los puntos fríos del lineal, están definidos en función a los puntos que no pueden ser vistos con naturalidad, es decir el cliente debe realizar un esfuerzo adicional para poder observar los productos, por lo tanto el último nivel o bandeja del lineal es frío, al igual que los primeros 50 cm. de los ingresos al lineal³³ de galletas dulces.
- Los puntos calientes marcados a la altura de los ojos a lo largo del todo el lineal son calientes porque son vistos con facilidad sin esfuerzo.

³³IBIDEM 30, Pg. 142.

5.4.1.1.3. Planograma a Nivel de Sub – categoría

Ilustración 26: Planograma Propuesto a Nivel de Sub - Categoría



Fuente: Elaboración Propia

La organización solicitó tener foco en la campaña vuelta a clases, por lo tanto la ubicación de las sub categorías persigue dos objetivos:

1. Gestionar la ubicación de cada producto.
2. Organizar los productos a nivel sub categorías, para ordenarlos en función al tipo de producto, que agrupan a su vez las necesidades del comprador.

Vuelta a clases son aquellos que presentan un perfil con ciertas características como: La presentación principal es la de empaque de seis (six pack), o más unidades en un solo empaque. La idea general es que en el momento de verdad, la mamá o papá pueda observar y tener opciones para llevar meriendas para los niños.

Maná ubo, los productos seleccionados en ésta área, son ítems que en el diagnóstico tenían una exhibición horizontal, en el que todos los productos de este tipo estaban ubicados al nivel del suelo, los resultados que se presentan en el diagnóstico, muestran que el problema se agrava en estas bandejas a nivel del suelo.

Por ello de una exhibición horizontal a los largo de seis módulos del lineal, se propone una exhibición vertical ocupando las siete bandejas en el centro del lineal, que es un punto caliente.

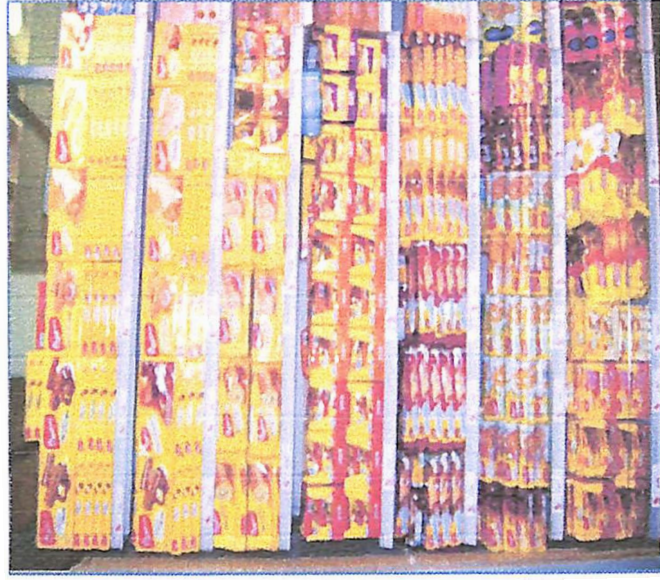
Té, se define así a los productos que no son galletas simples, pero no llegan a ser productos de pastelería, son productos más especializados y por lo tanto al ser diferenciados más caros.

Waffles, son un conjunto de productos homogéneos es decir masa de waffles con relleno, los precios son variados, persiguen el fin de la sub -categoría del Té, por ello la cercanía con la misma.

5.5. Planogramas Propuestos

5.5.1. Módulo A

Ilustración 27: Diseño del Planograma del Módulo A

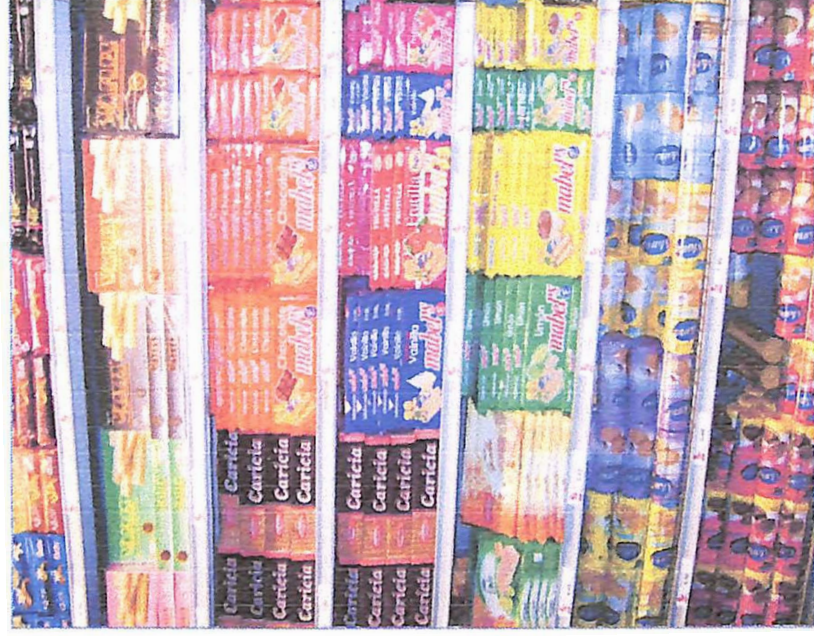


Fuente: Elaboración Propia



5.5.2. Módulo B

Ilustración 28: Diseño del Planograma del Módulo B



Fuente: Elaboración Propia

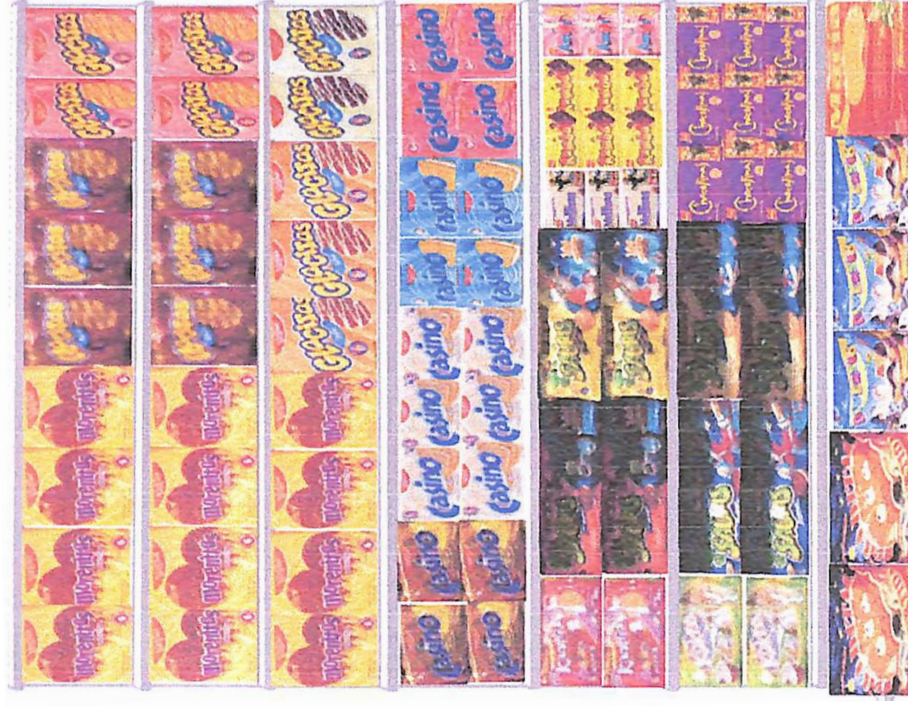


5.5.3. Módulo C

Ilustración 29: Diseño del Planograma del Módulo C



Fuente: Elaboración Propia



5.5.4. Módulo D

Ilustración 30: Diseño del Planograma del Módulo D



Fuente: Elaboración Propia



5.5.5. Módulo E

Ilustración 3| :Diseño del Planograma del Módulo E



Fuente: Elaboración Propia



5.5.6. Módulo F

Ilustración 32: Diseño del Planograma del Módulo F



Fuente: Elaboración Propia



5.5.7. Módulo G

Ilustración 33: Diseño del Planograma del Módulo G



Fuente: Elaboración Propia



VI. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6.1. Resultados de la Propuesta

Para la implementación de la propuesta, tanto Dirección Ejecutiva, como Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones tuvieron que involucrarse para que el proyecto salga adelante.

Cada área tuvo un importante y decisivo papel, la primera dando el respaldo al proyecto frente a los proveedores y a la misma organización, la segunda con los proveedores y con la continuidad del surtido, y la tercera realizando el trabajo diario de reposición y control del cumplimiento de los planogramas.

El cambio no supone fácil aceptación, y más cuando existe relación de compañerismo entre reponedores internos y externos. Sin embargo Ketal S.A. se reservó el derecho de organizar el lineal de galletas dulces, en función de las políticas de merchandising definidas.

La implementación duró 31 días, a continuación la presentación de los resultados comparados y los resultados a nivel de módulos:

- **Resultados de la sala experimental K-15**, se muestran los resultados de los ratios de ocupación y rentabilidad de lineal, para luego presentar

los resultados generales de la implementación (ventas, margen bruto y coeficiente de rotación).

- **Resultados comparados**, se presentan los resultados de la sala experimental (K-15) y la sala control (MK-01) a nivel general (ventas, margen bruto y coeficiente de rotación).
- **Resultados de Proveedores**, son los resultados en ventas, margen, lineal ocupado y surtido.

6.1.1. Resultados de la Sala Experimental K-15

A continuación son presentados los resultados de los 31 días de implementación, contrastados con los 31 días del periodo de diagnóstico.

6.1.1.1. Resultados a Nivel de Categoría

6.1.1.1.1. Resultados Generales de la Categoría

Tabla 5: Resultados generales de la categoría

Galletas Dulces	Mes Diagnóstico	Mes Experimental	Diferencia	Variación
Ventas Netas	37.828,9	40.247,8	2.418,9	6,01%
Costo de Venta	27.378,9	28.855,5	1.476,6	5,12%
Beneficio Bruto	10.450,0	11.392,3	942,3	8,27%
Coeficiente de Rotación	0,63	0,65	0,02	3,08%
Lineal Desarrollado	5.978,0	5.978,0		
PL	1,75	1,91	0,16	8%
BL	0,24	0,26	0,02	6%
IRL	1,10	1,24	0,14	11%

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas y margen nominal de la categoría presentan un crecimiento del superior al 6% respecto el mes de diagnóstico. El coeficiente de rotación presenta una mejora del 3%, esto debido principalmente por el nivel de stock que se tenía en el mes diagnóstico. En cuanto a los ratios, todos presentan mejoras superiores al 6%.

Para desglosar la información, se muestran en los siguientes cuadros los resultados de los cuatro ratios de rentabilidad y ocupación de lineal en los tres segmentos definidos.

Tabla 6: Resultados del Indicador IS

RATIO: IS	CATEGORÍA GALLETAS DULCES			
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	VARIACIÓN
Verde IS > 1,25	25	48	23	92%
Amarillo IS = 0,75 - 1,25	43	31	-12	-28%
Rojo IS < 0,75	105	94	-11	-10%
TOTAL PRODUCTOS	173	173		

Fuente: Elaboración Propia

El ratio IS presenta mejoras importantes, de 25 productos con un IS > 1,25 se incrementaron a 48 productos, existiendo un incremento del 92% respecto el mes diagnóstico, además se logró la reducción del 10% de los productos con un IS < 0,75.

Tabla 7: Resultados del Indicador PL

RATIO : PL	CATEGORÍA GALLETAS DULCES			
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	VARIACIÓN
PL < Bs. 6	8	14	↑ 6	75%
PL = Bs. 3 - Bs. 6	11	21	↑ 10	91%
PL > Bs. 3	154	138	↓ -16	-10%
TOTAL PRODUCTOS	173	173		

Fuente: Elaboración Propia

El PL representa la ganancia por cada centímetro lineal de exhibición, se incrementaron 10 productos al segmento amarillo, y 6 al segmento verde, mejorando de esta manera el ratio a nivel de categoría, se logró reducir 16 productos del segmento en rojo que representan un 10% de la información del mes de diagnóstico.

Tabla 8: Resultados Parciales del Indicador BL

RATIO : BL	CATEGORÍA GALLETAS DULCES			
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	VARIACIÓN
BL > 0,40	25	37	↑ 12	48%
BL = 0,17 - 0,40	52	62	↑ 10	19%
BL < 0,17	96	74	↓ -22	-23%
TOTAL PRODUCTOS	173	173		

Fuente: Elaboración Propia

Este indicador se ve afectado por la mejora del coeficiente de rotación, del segmento rojo, 22 productos migraron a segmentos mejores, ésta mejora representa el 23% de disminución de productos en el segmento rojo.

Tabla 9: Resultados del Indicador IRL

RATIO : IRL	CATEGORÍA GALLETAS DULCES			
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	VARIACIÓN
IRL > 1	35	51	↑ 16	46%
IRL = 0,5 - 1	32	32	→ 0	0%
IRL < 0,5	106	90	↓ -16	-15%
TOTAL PRODUCTOS	173	173		

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo del IRL se deriva del PL y del coeficiente de rotación, como ambas variables presentan resultados positivos el IRL también tiene mejoras significativas, y esto puede observarse en el con más repercusión en el segmento verde (IRL > 1), ya que de 35 productos que se encontraban en este segmento en el periodo de diagnóstico, existe un incremento de 16 productos, este crecimiento representa el 46%.

6.1.1.2. Resultados a Nivel de Módulo

Los resultados que se presentan intentan presentar los resultados de forma más detallada llegando a un nivel de módulo, como se desarrolló en el diagnóstico.

Tabla 10: Resultados del Indicador IS

RATIO : IS	MÓDULOS											
	A			B			C			D		
	MES	MES	DIFERENCIA	MES	MES	DIFERENCIA	MES	MES	DIFERENCIA	MES	MES	DIFERENCIA
	DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL		DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL		DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL		DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL	
IS ≥1,25	0	5	↑ 5	5	11	↑ 6	1	4	↑ 3	4	9	↑ 5
IS = 0,75 - 1,25	1	4	↑ 3	9	4	↓ -5	9	5	↓ -4	3	3	↓ 0
IS <0,75	15	8	↓ -7	16	12	↓ -4	25	10	↓ -15	12	15	↑ 3
TOTAL PRODUCTOS	16	17		30	27		35	19		19	27	

RATIO: IS	MÓDULOS									
	E			F			G			DIFERENCIA
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	
IS > 1,25	4	6	↑ 2	7	5	↓ -2	4	8	↑ 4	4
IS = 0,75 - 1,25	6	2	↓ -4	10	5	↓ -5	5	8	↑ 3	3
IS < 0,75	10	12	↑ 2	16	18	↑ 2	11	19	↑ 8	8
TOTAL PRODUCTOS	20	20		33	28		20	35		

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del ratios IS a los largo de todo el lineal, presentan mejoras que permiten que la temperatura del lineal sea mayor, de esta manera mejorando la rentabilidad del lineal de exhibición.

Tabla 11: Resultados del Indicador PL

RATIO : PL	MÓDULOS											
	E				F				G			
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA		MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA		MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	
PL < Bs. 6	1	3	↑ 2		3	0	↓ -3		1	1	↑ 0	
PL = Bs. 3 - Bs. 6	3	2	↓ -1		2	0	↓ -2		1	4	↑ 3	
PL > Bs. 3	16	15	↓ -1		28	28	↑ 0		18	30	↑ 12	
TOTAL PRODUCTOS	20	20			33	28			20	35		

RATIO : PL	MÓDULOS											
	A				B				C			
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA		MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA		MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	
PL < Bs. 6	0	2	↑ 2		2	5	↑ 3		1	0	↓ -1	
PL = Bs. 3 - Bs. 6	0	2	↑ 2		1	5	↑ 4		2	3	↑ 1	
PL > Bs. 3	16	13	↓ -3		27	17	↓ -10		32	16	↓ -16	
TOTAL PRODUCTOS	16	17			30	27			35	19		

Fuente: Elaboración Propia

El ratio PL presenta resultados positivos interesantes en el módulo D, donde se desarrolló el cambio de las galletas en tubo, que presenta una repercusión positiva.

Tabla 12: Resultados del Indicador BL

RATIO :BL	MÓDULOS											
	A			B			C			D		
	MES	MES	DIFERENCIA	MES	MES	DIFERENCIA	MES	MES	DIFERENCIA	MES	MES	DIFERENCIA
	DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL		DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL		DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL		DIAGNÓSTICO	EXPERIMENTAL	
BL > 0,40	0	8	↑ 8	3	4	↑ 1	6	4	↓ -2	5	8	↑ 3
BL = 0,17 - 0,40	4	5	↑ 1	10	12	↓ -2	8	10	↑ 2	5	6	↑ 1
BL < 0,17	12	4	↓ -8	17	11	↓ -6	21	5	↓ -16	9	13	↑ 4
TOTAL PRODUCTOS	16	17		30	27		35	19		19	27	

RATIO : BL	MÓDULOS									
	E			F			G			DIFERENCIA
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	
BL > 0,40	2	1	↓ -1	6	1	↓ -5	3	11	↑ 8	
BL = 0,17 - 0,40	5	10	↑ 5	12	5	↓ -7	8	14	↑ 6	
BL < 0,17	13	9	↓ -4	15	22	↑ 7	9	10	↑ 1	
TOTAL PRODUCTOS	20	20		33	28		20	35		

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al ratio BL, los módulos A, D y G, son los módulos con mejores resultados respecto al mes diagnóstico.

Tabla 13: Resultados del Indicador IRL

RATIO : IRL	MÓDULOS											
	A			B			C			D		
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA
IRL > 1	1	5	↑ 4	6	10	↑ 4	6	9	↑ 3	6	10	↑ 4
IRL = 0,5 - 1	1	3	↑ 2	8	6	↓ 0	5	2	↓ -3	4	5	↑ 1
IRL < 0,5	14	9	↓ -5	16	11	↓ -5	24	8	↓ -16	9	12	↑ 3
TOTAL PRODUCTOS	16	17		30	27		35	19		19	27	

RATIO : IRL	MÓDULOS											
	E			F			G					
	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	DIFERENCIA
IRL > 1	6	5	↓ -1	5	2	↓ -3	5	10	↑ 5			
IRL = 0,5 - 1	3	4	↑ 1	5	7	↑ 2	6	5	↓ -1			
IRL < 0,5	11	11	↑ 0	23	19	↓ -4	9	20	↑ 11			
TOTAL PRODUCTOS	20	20		33	28		20	35				

Fuente: Elaboración Propia

IRL, es un indicador que a nivel de módulo presenta resultados positivos en 5 de 7 módulos, de manera sobresaliente se presentan los resultados del módulo A,B, D y G, nuevamente los resultados del módulo D, ayudan a reforzar la conclusión de que los movimientos realizados a las galletas en presentación de tubo son positivos.

6.1.1.3. Resultados comparados con la sala MK-01

A continuación se presentan los resultados de la sala experimental (K-15) y la sala control (MK-01) a nivel general (ventas, Beneficio bruto y Coeficiente de Rotación).

Tabla 14: Resultados Comparados *

	Galletas Dulces Bs.	MES DIAGNÓSTICO	MES EXPERIMENTAL	Diferencia	Variación
MK-01 K-15	Ventas Netas	36.747,3 37.828,9	37.795,0 40.247,8	1.047,7 2.418,9	2,77% 6,01%
MK-01 K-15	Beneficio Bruto	10.197,4 10.450,0	10.571,2 11.392,3	373,8 -942,3	3,54% 10,49%
MK-01 K-15	Coeficiente de Rotación	0,62 0,63	0,63 0,65	0,0 0,0	1,59% 3,08%

(*) La información no refleja necesariamente la realidad, es presentada sólo para uso académico.

Fuente: Información otorgada por la empresa

Existe una variación positiva tanto en ventas como en el beneficio bruto en ambas salas. Sin embargo la mejora es superior en la sala K-15, en cuanto a ventas es superior en 4.5% y en beneficio bruto 6.5% respecto MK-01. Por lo tanto se afianza la mejora que experimentó esta categoría en la sala K-15 a partir de la implementación.

6.1.1.4. Resultados por Proveedor

Tabla 15: Resultados de Venta y Margen Nominal *

Proveedor	% Venta Neta Mes Diagn. Mes Exper.	% Venta Neta Mes Exper.	Indice de Ventas	% Margen % Margen Mes Diagn. Mes Exper.	Indice de Margen	% Lineal % Lineal Mes Diagn. Mes Exper.	Indice de Lineal	Surtido % Surtido Mes Diagn. Mes Exper.	Indice de Surtido
AIDISA	19,0%	20,8%	111	18%	132	9%	132,27	5%	110,00
COINSER	0,1%	0,3%	50	0%	53,4	1%	158,94	2%	50,00
FAGAL	7,0%	6,5%	95	6%	99	14%	74,37	15%	69,70
INCADEX	1,9%	1,3%	70	2%	73	1%	187,93	1%	133,33
LA FRANCESA	14,3%	12,4%	88	17%	86	10%	126,61	8%	105,56
LA SERRANA	9,3%	11,5%	125	10%	111	15%	98,82	19%	73,17
MADISA	0,1%	0,7%	960	0%	981	2%	125,41	2%	150,00
MASIVOS	19,2%	20,1%	107	19%	101	10%	130,96	13%	100,00
MINOIL	21,0%	19,3%	93	18%	101	31%	63,07	25%	62,96
PROESA	2,0%	1,5%	76	2%	61	2%	104,86	2%	80,00
SADIMEX	2,1%	1,7%	82	3%	76	2%	105,49	3%	65,67
SFIDA FERRARI	4,2%	4,1%	98	4%	101	5%	187,62	5%	90,00

(*) La información presentada no refleja necesariamente la realidad, es sólo para uso académico

Fuente: Información otorgada por la empresa

Al evaluar las participaciones en ventas, margen, lineal (cm) y surtido, de cada proveedor, se ha logrado asignar los espacios en función de su participación en el margen bruto, y se trató de reducir las distorsiones que se presentaban antes de la implantación del lineal, por ejemplo en el caso de Minoil, su participación en ventas no era consistente con su participación en la góndola (tenía más espacio del que le correspondía) sin embargo, la presencia de Masivos en el lineal ahora tiene mayor consistencia con el nivel de ventas y el beneficio bruto que aporta a la categoría. Aunque se debe seguir trabajando en analizar el surtido, evaluando a los productos que venden poco o nada y que hacen que se sacrifique rentabilidad de la categoría, porque se pierde espacio de exhibición.

6.2. Conclusiones

- Empezar con la gestión de lineales lleva a la organización a un nuevo nivel de control y de análisis, que involucra principalmente al área comercial, ya que mientras más información tengan, la toma de decisiones serán mejores.
- El área comercial a partir del proyecto, pudo retomar el control de las exhibiciones en los lineales, de manera que tenga mayor información acerca de la sala y las limitaciones de espacio que tienen, además de empezar a mejorar la gestión del surtido, con la finalidad de que no ingresen con facilidad productos nuevos en el surtido o productos discontinuos y se empiecen a tomar decisiones sobre los productos que restan rentabilidad en los lineales de la categoría que bien podrían eliminarse del surtido.
- Al definirse planogramas basados en ratios e información, el personal de reposición en las salas, deja de concentrarse en lograr que entren todos los productos en una góndola y se concentra en sus tareas más importantes como el control de vencidos y reposición.
- La sala donde se ha realizado la implementación ha desarrollado una ventaja competitiva frente a las otras salas de la misma cadena y sobre la competencia, por el nivel de información que maneja y por las herramientas con las que cuenta para generar buenos resultados en el punto de venta.

- Al margen de los resultados positivos que se lograron, se genera una imagen de eficiencia y capacidad frente a los proveedores, de manera que se renueven las relaciones bajo reglas que define el canal de distribución, pero este es un canal que escucha y negocia con sus proveedores.

- Se dejan precedentes de trabajo, relacionados con el Trade Marketing y logística, ya que se definen acciones en caso de faltantes en sala que permite responsabilizar a proveedor y retail en el proceso.

VII. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

DÍAZ, Antonio; Gestión por categorías y Trade Marketing, Madrid: Prentice Hall , 2000, ISBN 84-205-3110-3.

HERNANDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar; Metodología de la investigación, 4° Ed, Méxic: Me Graw Hill, 2006, ISBN 970-10-5753-8

HERRERA, Prieto, Merchandising: la seducción en el punto de venta, Bogotá, 2006 Ecoe Ediciones. ISBN 958-64-8435-1

MARTINEZ, José Inmaculada; La comunicación en el punto de venta, Madrid, 2005 Esic Editorial, ISBN 84-7356 -404-9.

MOUNTON, Dominique, Merchandising Estratégico; Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.

MORGAN TONY, Escaparates e interiores comerciales, 1ª Ed, Gustavo Gili, Barcelona 201 O.

RICO, Roberto; Retail Marketing, Buenos Aires, Pearson, 2003.

SALEN Henrik, Los secretos del merchandising activo, Madrid, 1993, Editorial Díaz de Santos, ISBN 8479781246

WELLHOFF, Alain; El Merchandising, Bases, nuevas técnicas, gestión de categorías, 5a ed. Barcelona: Deusto, 2005. ISBN 84-234-2267-4.

WELLHOFF, Alain; El merchandising rentabilidad y gestión del punto de venta, Deusto, Barcelona: Deusto, 2005

ZEMBORAIN, Martín; Tendencias de Consumo y Claves de Éxito del Comercio Minorista_IAE Business School Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina, 2009.

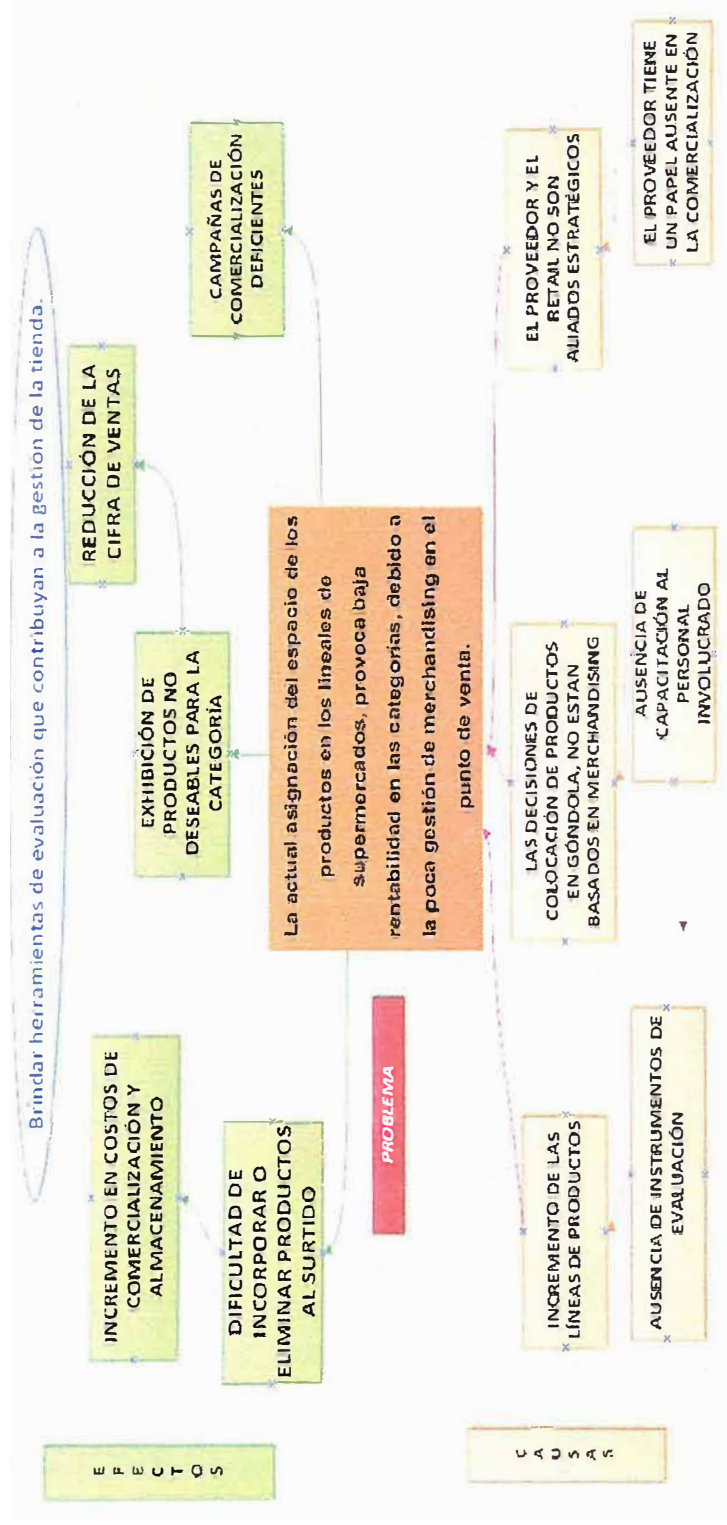
<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448140907.pdf>

<http://www.ite.educacion.es/w3/eos/RecursosFP/ComercioMarketing/GradoSuperior/GestComMar/modulo4/Index.htm>

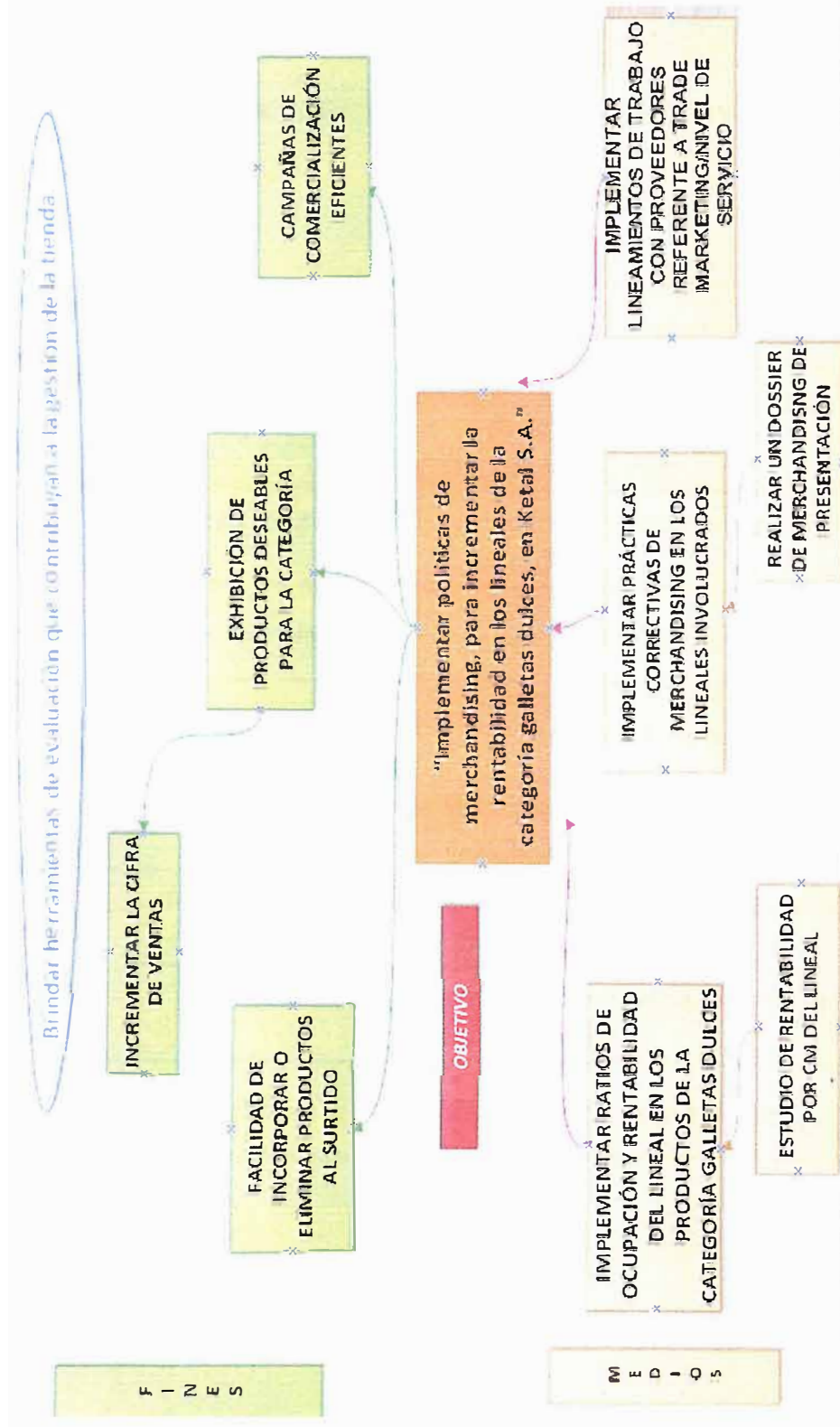
<http://www.pentaanalytics.cl/>

ANEXOS

ANEXO N° 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANEXO N° 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANEXO N° 3: GUÍA DE ENTREVISTA: CATEGORY JR. DE ABARROTES

ENTREVISTADO	Silvia Eugenia Felipe Calle
CARGO	Category Jr. Abarrotes
LUGAR DE ENTREVISTA	Oficina Central 15 de Calacoto
FECHA	11/10/2011
TEMAS	PREGUNTAS CORRESPONDIENTES
Procedimientos de colocación de productos en góndola	¿Qué procedimientos se siguen para la distribución de productos en la góndola?
	¿Quién define la participación de productos en la góndola?
	¿Bajo qué lógica se definieron las ubicaciones en el lineal?
	¿Quién realiza la reposición de los productos en la góndola? ¿Quiénes son los participantes?
Trabajo con Proveedores	¿Cómo describiría la relación que se tiene con los proveedores de esta categoría?
	¿Es un problema la distribución de espacios para la exhibición de productos en góndola?
Comparación de Salas	¿Considera que las salas de K-15 y MK-01, son comparables?

ANEXO N° 4: GUÍA DE ENTREVISTA: ADMINISTRADOR DE K-15

ENTREVISTADO	Alonso Pastene Hayes
CARGO	Administrador K-15
LUGAR DE ENTREVISTA	Sala K-15 Calacoto
FECHA	10/10/2011
TEMAS	PREGUNTAS CORRESPONDIENTES
Procedimientos de colocación de productos en góndola	¿Qué procedimientos se siguen para la distribución de productos en la góndola?
	¿Quién define la participación de productos en la góndola?
	¿Bajo qué lógica se definieron las ubicaciones en el lineal?
	¿Quién realiza la reposición de los productos en la góndola? ¿Quiénes son los participantes?
Exhibición de Productos	¿Qué particularidades desde su experiencia, tiene la comercialización de galletas dulces?
Trabajo con Proveedores	¿Cómo describiría la relación que se tiene con los proveedores de esta categoría?
	¿Qué recomendaciones podría señalar para definir, políticas de merchandising en los lineales de galletas dulces?
Comparación de Salas	¿Considera que las salas de K-15 y MK-01, son comparables?

ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA: JEFE DE PASILLO DE K-15

ENTREVISTADO	Luis Carlos Quispe
CARGO	Jefe de Pasillo K-15
LUGAR DE ENTREVISTA	Sala K-15
FECHA	11/10/2011
TEMAS	PREGUNTAS CORRESPONDIENTES
Ubicación de Productos en Góndola	¿Quién define la participación de productos en la góndola?
	¿Cómo defines qué movimientos vas a realizar?
	¿Te capacitaron para armar una góndola?
	¿Es un problema la distribución de espacios para la exhibición de productos en góndola?

ANEXO N° 6: ENCUESTA A CLIENTES

Nº	Preguntas
1	¿Encuentra fácilmente los productos que busca?
	Si Más o menos No
2	¿Qué producto que requiere no lo encuentra con facilidad?
	Si Más o menos No

ANEXO N° 7: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA CATEGORY JR. DE ABARROTES

Buenos días, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos, tendrá una duración de 20 minutos aproximadamente. Para la misma se utilizará una grabadora de la cual se extractará las conclusiones respectivas.

Entrevistadora: ¿Nos podría decir por favor su nombre completo y el cargo que ocupa?

Silvia Felipe: Mi nombre es Silvia Eugenia Felipe Calle, y soy Category Jr. de Abarrotes de Ketal.

Entrevistadora: ¿Qué procedimientos se siguen para la distribución de productos en la góndola?

Silvia Felipe: Bueno, actualmente no están definidos los procedimientos a nivel comercial, es más bien en sala donde los encargados de pasillo y los reponedores externos van definiendo la ubicación, algunas veces desde ésta área se negocian participaciones en los lineales, y es comunicado a las salas, y hacemos seguimiento del cumplimiento.

Entrevistadora: ¿Quién define la participación de productos en la góndola?

Silvia Felipe: No está establecido, en función al mix que se tenga se va adecuando el espacio, tampoco es demasiado fluctuante el abastecimiento de galletas dulces, sin embargo no se tiene métodos establecidos ni formales para definir la ubicación. Muchas veces se tropieza con el problema de que son los reponedores externos quienes van acaparando espacio en las góndolas.

Entrevistadora: ¿Bajo qué lógica se definieron las ubicaciones en el lineal?

- Silvia Felipe:** Las ubicaciones se las definió en función a las ventas, inicialmente, pero no se tiene un procedimiento de control, en realidad se debería ir manteniendo las ubicaciones, pero es un tema discrecional del encargado de pasillo.
- Entrevistadora:** ¿Quién realiza la reposición de los productos en la góndola?
¿Quiénes son los participantes?
- Silvia Felipe:** Los encargados de pasillo y los reponedores externos.
- Entrevistadora:** ¿Cómo describiría la relación que se tiene con los proveedores de esta categoría?
- Silvia Felipe:** Muy buena, en ocasiones el abastecimiento es regular en algunos proveedores, que como veras en la información el nivel de servicio es bajo, sin embargo es cíclico, entonces se puede prevenir. A nivel de ubicaciones, todos son conscientes de la importancia de la ubicación de su producto para la venta, es decir si la ubicación es mala, entonces no venden bien, por ello es una necesidad definir la ubicación para ellos y para Ketel.
- Entrevistadora:** ¿Es un problema la distribución de espacios para la exhibición de productos en góndola?
- Silvia Felipe:** Bueno yo considero que si, ya que se agrava la situación cuando ingresan nuevos productos y no sabes dónde ubicarlos, introducir un producto es difícil, pero más difícil eliminarlo del MIX, no tenemos definido dónde debería estar si el producto es nuevo, es el reponedor que se rompe la cabeza intentando que todo entre, porque en la medida en la que hay producto y no hay espacio, es un problema para ellos, por la fecha de vencimiento.
- Entrevistadora:** ¿Qué recomendaciones podría señalar para definir, políticas de merchandising en los lineales de galletas dulces?
- Silvia Felipe:** Es importante definir primero el rol de la categoría, que en este caso es de rutina, esto significa que las ventas son regulares a lo

largo del mes porque el cliente repone el producto a lo largo de todo el mes. Entonces la reposición es constante y el mix es amplio, existen devoluciones por bajas así que el y tema de que se dañe el producto puede ser compensado en la mayoría de los casos, debería considerarse un método de evaluación en el cual nos rijamos todos los participantes en este tema, y en definitiva quien debería definir los espacios de su tienda es Ketal y no el proveedor, y que el problema del encargado de pasillo, no se resuelva en ese nivel, sino en ésta área.

Entrevistadora: ¿Considera que las salas de K-15 y MK-01, son comparables?

Silvia Felipe: Si en efecto, son comparables y las comparamos seguido, por las actividades que realizamos. A pesar de tener ciertas diferencias por su ubicación, el nivel de ventas es similar y el ticket promedio también, por lo tanto el perfil del shopper es muy parecido

Entrevistadora: Muchas gracias, por su tiempo y su colaboración.

Silvia Felipe: Muchas gracias a ti.

ANEXO N° 8: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA EXPLORATORIA

ADMINISTRADOR K-15

Buenos días, esta entrevista tiene fines estrictamente académicos, tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente. Para la misma se utilizará una grabadora de la cual se extractará las conclusiones respectivas

Entrevistadora: ¿Nos podría decir por favor su nombre completo y el cargo que ocupa?

Alonso Pastene: Soy Alonso Pastene y tengo el cargo de Administrador en la sala K-15.

Entrevistadora: ¿Qué procedimientos se siguen para la distribución de productos en la góndola?

Alonso Pastene: Actualmente no se tiene un procedimiento claro, podemos ver el lineal, básicamente está orientado un poquito al formato, y tal vez orientado a quien lo compra. En algunos casos lo definimos en función a las ventas y a la rotación en unidades del producto, sin embargo, no se tiene un procedimiento formal ni establecido..

Entrevistadora: ¿Quién define la participación de productos en la góndola?

Alonso Pastene: Nadie, desde Ketal, no lo define nadie, son los reponedores externos algunas veces, que por la cantidad de lineales, muchas veces pasa por alto y no es perceptible las modificaciones que se van realizando.

Entrevistadora: ¿Bajo qué lógica se definieron las ubicaciones en el lineal?

Alonso Pastene: Como le comentaba la participación en ventas, y rotación, pero no se tiene un procedimiento claro.

Entrevistadora: ¿Quién realiza la reposición de los productos en la góndola?
¿Quiénes son los participantes?

- Alonso Pastene:** El encargado de pasillo, con ayuda de los reponedores externos, en función del mix que va llegando, a medida que se incrementa el mix se incrementan los productos al lineal.
- Entrevistadora:** ¿Qué particularidades desde su experiencia, tiene la comercialización de galletas dulces?
- Alonso Pastene:** Lo particular es la posición de los productos, los artículos que son consumidos por niños, deben estar de la mitad de la góndola para abajo y los productos que son consumidos por adultos a la altura de los ojos. Por otro lado la reposición es continua, más que nada por la variedad que se tiene. Se debe tener un especial cuidado por ser productos con roturas o abolladuras.
- Entrevistadora:** ¿Cómo describiría la relación que se tiene con los proveedores de esta categoría?
- Alonso Pastene:** La comunicación es horizontal, es decir los vendedores se contactan con el área comercial, nosotros sólo tenemos relación con los reponedores, pero las veces que se coordina alguna actividad con ellos, la relación ha sido buena.
- Entrevistadora:** ¿Qué recomendaciones podría señalar para definir, políticas de merchandising en los lineales de galletas dulces?
- Alonso Pastene:** Identificar el rol de la categoría. Identificar el tipo de shopper, y luego la rotación del producto respecto de la venta, y mejor si se acomoda por marcas.
- Entrevistadora:** ¿Considera que las salas de K-15 y MK-01, son comparables?
- Alonso Pastene:** Si, son comparables. Si bien de lunes a viernes se tiene más gente en K-15 por la cercanía. Si por el tipo de canasta que se compra.
- Entrevistadora:** Muchas gracias, por su tiempo y su colaboración.

ANEXO N° 9: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA ENCARGADO DE PASILLO

Buenas tardes esta entrevista tiene fines estrictamente académicos, tendrá una duración de 20 minutos aproximadamente. Para la misma se utilizará una grabadora de la cual se extraerá las conclusiones respectivas

Entrevistadora: ¿Nos podría decir por favor su nombre completo y el cargo que ocupa?

Luis Quispe: Soy Luis Carlos Quispe y soy el encargado de pasillo de galletas dulces entre otros pasillo más.

Entrevistadora: ¿Quién define la participación de productos en la góndola?

Luis Quispe: Bueno en realidad, yo defino las ubicaciones cuando llega mercadería, y los reponedores externos, cuando me ayudan a traer cajas para reponer yo les doy a veces un poco más de espacio, por su ayuda.

Entrevistadora: ¿Cómo define qué movimientos va a realizar?

Luis Quispe: Que se vea bonito y ordenado, y cuando hay nuevos productos reduzco el espacio a otros.

Entrevistadora: ¿Te capacitaron para armar una góndola?

Luis Quispe: Si, me explicaron que bandejas son calientes qué es armar la góndola con exhibiciones horizontales o verticales.

Entrevistadora: ¿Es un problema la distribución de espacios para la exhibición de productos en góndola?

Luis Quispe: Si, a veces ya no se cómo hacer entrar los productos, cuando llega mucha variedad, o importados, ya no hay espacio, pero hay que armar y volver a poner, así no más.

Entrevistadora: Muchas gracias por tu tiempo y colaboración.

ANEXO Nº 10: TABULACIÓN DE ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta Nº 1

¿Encuentra fácilmente los productos que busca?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	89	45%
Mas o Menos	71	36%
No	40	20%
TOTAL	200	100%

Pregunta Nº 2

Si la respuesta 1 es Más o menos o NO, entonces. ¿Qué producto que requiere no lo encuentra con facilidad?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
NO CONTESTA - NO RECUERDA	24	22%
Galletas Maná	25	23%
Producto Ferrari	26	23%
Bauduco en todos los sabores	15	14%
Cua Cua	5	5%
Galletas por Kilo	5	5%
Galletas Breick	3	3%
Galletas de granos	6	5%
Galletas Dietéticas Dulces	2	2%
TOTAL	111	100%

ANEXO N° 11: DOSSIER DE MECHANDISING

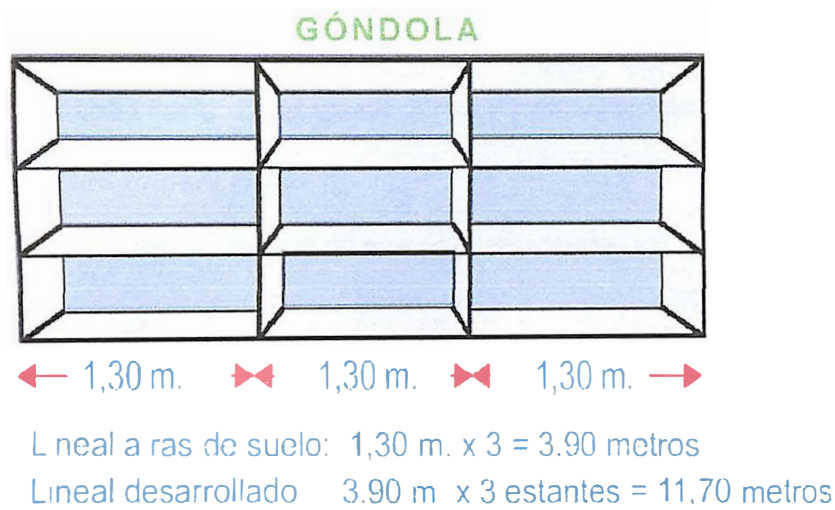
Se presentan las prácticas más importantes para la exhibición de los productos en el lineal.

Nociones Básicas de Implantación de Lineal

Lineal

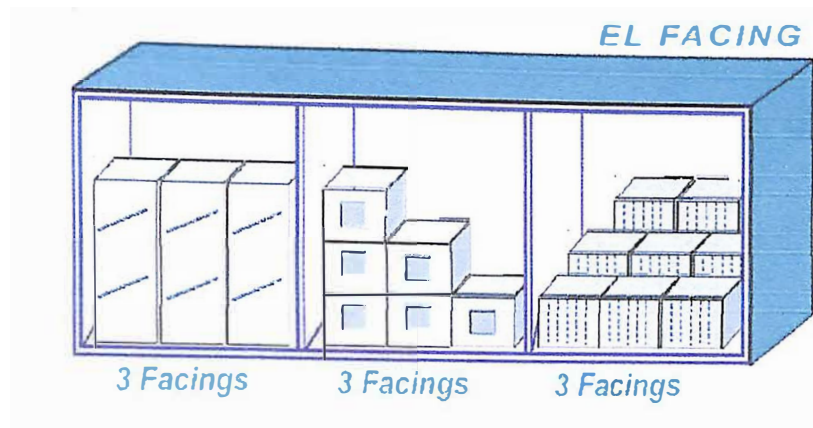
El lineal, no es un mueble, sino una medida de longitud de exposición de los artículos en el establecimiento.

Hay que distinguir entre lineal al suelo y lineal desarrollado.



El lineal puede medirse en unidades de longitud (metro o centímetro) o en unidades de venta o facings.

Aunque los productos se presenten superpuestos en un mismo estante, en pilas de dos o más botes o paquetes, se cuentan como un solo facing si están colocados formando una fila vertical u horizontal.



Zonas y Niveles

Nivel de los ojos (Nivel A)

Su objetivo es atraer la atención del cliente, es llamado también nivel de percepción. Es el que ve y percibe en primer lugar el cliente cuando pasea su mirada por una estantería. Es el que le atrae y retiene su atención.

Nivel de las manos (Nivel B)

Es el nivel intermedio que ofrece el producto de una forma cómoda, Es el que el cliente solo tiene que tender la mano para coger el producto.

Nivel del suelo (Nivel C)

Nivel a ras de los pies del comprador que dificulta la visión del producto. El cliente tiene que agacharse para ver o coger el producto.

En Estados Unidos y Francia³⁴ diferentes estudios realizados, demuestran que los productos situados en el primer nivel son los que menos posibilidades tienen de venta, después los del nivel de las manos y por último, el tercer nivel.

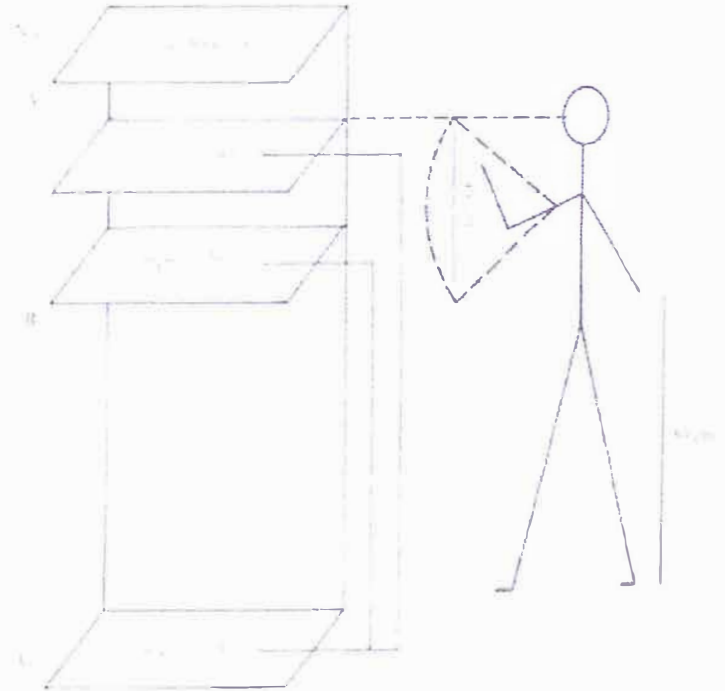
³⁴ IBÍDEM 9

Al nivel del suelo se puede situar: Focos de atracción, son los productos con un empaque grande, visible desde lejos, productos fácilmente legibles.

Lineal Mínimo

El espacio mínimo necesario para su percepción por parte del cliente, son al menos 25centímetros o 3 facings por artículo para una buena visión del mismo.

Reparto del Lineal

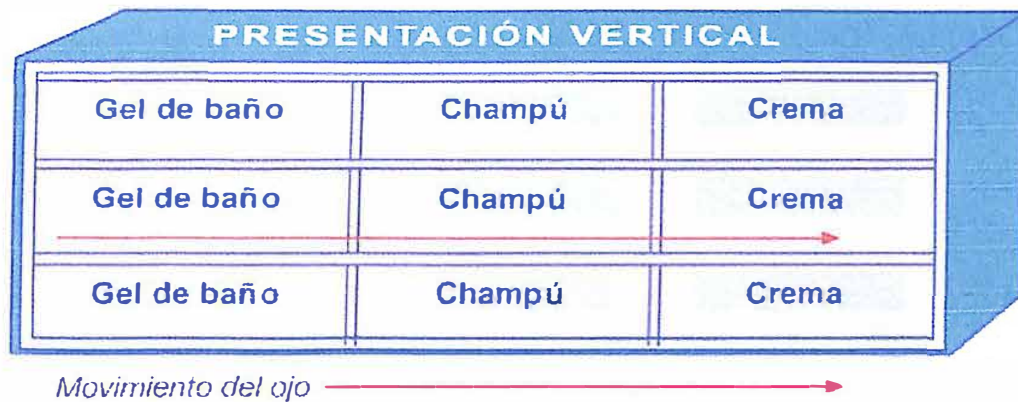


En la disposición horizontal, el cliente necesita recorrer más de una vez el pasillo para poder examinar cada uno de los niveles de la estantería.

En la disposición vertical, presenta unidades del mismo producto unas debajo de otras en diferentes módulos. Cada tramo muestra un grupo



homogéneo de productos que facilita al cliente el examen de los mismos y la comparación entre precios, marcas, tamaños y calidades, etc.



Ley de Contraste Perceptual

Los productos que pertenecen a un mismo grupo de artículos, pero con precio diferenciado marcado, deben de preferencia estar separados de manera que no se perciba un impacto fuerte entre uno y otro, de manera que vaya en detrimento de uno y beneficio de otro.³⁵

Ley del Silo

El inicio de los lineales deben estar representados por la marca líder Opor productos genéricos, a medida que se ingresa al lineal se deben presentar los productos diferenciados³⁶.

³⁵ IBÍDEM 5 Pg. 166

³⁶ IBÍDEM 5 Pg. 167

Significado Comercial de Colores

COLOR	SIGNIFICADO
Amarillo	Riqueza, luz, interés
Azul	Frío, Limpieza, inmensidad.
Blanco	Pureza, bondad.
Gris	Indiferencia, tedio, desilusión.
Marrón	Gravedad, serenidad.
Naranja	Juventud, alegría, intensidad, entusiasmo.
Negro	Solidez, rigidez, lujo.
Oro	Opulencia, grandeza.
Pardo	Hogar, madurez.
Púrpura	Suntuosidad.
Rojo	Dinamismo, poder, vitalidad, actividad.
Rosa	Delicadeza, inocencia.
Verde	Frescura, vegetación, esperanza, persistencia.
Violeta	Magia, misterio.