

---

# La gestió per categories

---

PID\_00247089

Guillermo Maraver Tarifa (coordinador)  
Juan José Blázquez Resino  
Antonio Concejero Fernández  
Santiago Tintoré Codina

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Marc conceptual</b> .....	7
1.1. Què s'entén per gestió per categories? .....	7
1.1.1. La gestió per categories en l'ECR ( <i>Efficient Consumer Response</i> ) .....	8
1.1.2. Definicions bàsiques .....	14
1.2. Per què sorgeix la gestió per categories? .....	17
<b>2. El procés de gestió per categories</b> .....	21
2.1. Definició de la categoria .....	22
2.2. Rol de la categoria .....	27
2.3. Anàlisi de la categoria .....	30
2.4. Fixació d'objectius .....	33
2.5. Estratègies de la categoria .....	34
2.6. Tàctiques .....	35
2.7. Implementació del pla de la categoria .....	40
2.8. Revisió .....	41
<b>3. Annex: Programari de gestió d'espais</b> .....	42
<b>Resum</b> .....	50
<b>Activitats</b> .....	51
<b>Glossari</b> .....	52
<b>Bibliografia</b> .....	53



## Introducció

En els últims anys, en el procés de comercialització de béns de consum, s'ha produït un canvi respecte a la relació entre fabricants i distribuïdors. En un entorn tan dinàmic com l'actual, les dues parts, fabricants i distribuïdors, són conscients que poden obtenir beneficis importants amb l'establiment d'un nou marc de relació que vagi més enllà de la negociació en preus i es basi en una col·laboració en la qual tant els uns com els altres unifiquin els seus esforços cap a un objectiu comú: la satisfacció del consumidor final.

La **gestió per categories** s'ha convertit en el model de gestió clau per a córrer al mercat de manera reeixida i satisfer els consumidors que són cada vegada més exigents. La finalitat d'aquest model de gestió per als agents del mercat és augmentar la rendibilitat dels seus negocis, la qual cosa, en principi, no aporta cap element innovador respecte als models de gestió tradicionals.

En canvi, sí que resulta innovador el fet que en la cerca de l'increment de rendibilitat s'hagi reconegut, d'una banda, que s'ha de col·laborar i unir esforços entre fabricants i distribuïdors, i de l'altra, que es considera el consumidor, i la satisfacció de les seves necessitats, com l'eix principal d'actuació.

En aquests dos aspectes és on resideix la clau de la gestió per categories, que la converteix en el model de gestió que respon millor a les exigències actuals per a competir amb èxit als mercats.

Abordarem el mòdul en dues parts: en la primera, definirem el marc conceptual del que és la gestió per categories i, en la segona, descriurem el procés metodològic en la implantació d'aquest model de gestió. En aquesta segona part, al llarg de la descripció del procés, sota el títol "Qüestions de reflexió", introduïrem preguntes i comentaris que incitin a la reflexió d'una manera pràctica i des de la millor perspectiva possible en la gestió per categories: la nostra perspectiva com a consumidors.

## Objectius

Al final de l'estudi del mòdul heu de ser capaços del següent:

1. Conèixer i entendre el marc de col·laboració de la gestió per categories dins d'un model de gestió més ampli com és l'ECR (*Efficient Consumer Response*).
2. Conèixer quins són els principis bàsics de la gestió per categories.
3. Identificar els factors que han impulsat la gestió per categories com un model nou de gestió de la distribució i de relació entre els fabricants i els distribuïdors.
4. Entendre el procés metodològic d'aquest model de gestió, i diferenciar cadascuna de les etapes que el componen.
5. Conèixer els diferents rols dels productes i les diferents estratègies als punts de venda.
6. Conèixer les palanques específiques d'actuació per a les categories i els diferents plans d'acció que cal posar en marxa.

## 1. Marc conceptual

Convé reflexionar sobre el fet que ens trobem davant d'un mercat cada vegada més dinàmic, en què els hàbits de consum evolucionen d'una manera ràpida, la pressió competitiva cada dia resulta més gran, les tecnologies de la informació i la comunicació avancen a passos de gegant i en el qual es produeix un llançament constant de nous productes al mercat.

En aquest entorn tan dinàmic, fabricants i distribuïdors comencen a ser conscients que poden treure beneficis importants de l'establiment d'un nou marc de relació, que vagi més enllà de la negociació en preus i es basi en una col·laboració en què tant els proveïdors com els distribuïdors unifiquin els seus esforços cap a un objectiu comú: la satisfacció del consumidor final.

L'any 2017, l'Institut Cerdà va presentar un estudi sobre la innovació de mercats en el seu sistema d'interproveïdors. Segons aquest estudi, el 82% dels productes sobreviuen al primer any. La xifra suposa una diferència notable amb l'èxit de les innovacions en tot el sector del gran consum, on només el 24% dels nous productes viuen més enllà dels dotze primers mesos.

I és dins d'aquest nou marc, com veurem, on apareix la gestió per categories com una part d'una estratègia més àmplia, l'ECR (*efficient consumer response*, que equivaldria en català a 'resposta eficient al consumidor'), que es basa en la col·laboració de les parts implicades en la comercialització de productes, i busca l'augment de la rendibilitat per la via de l'increment del valor afegit als consumidors i la reducció de costos en el procés de comercialització de productes.

Al llarg dels apartats següents estudiarem el concepte de *gestió per categories*, i també els factors que n'han propiciat l'aparició.

### 1.1. Què s'entén per gestió per categories?

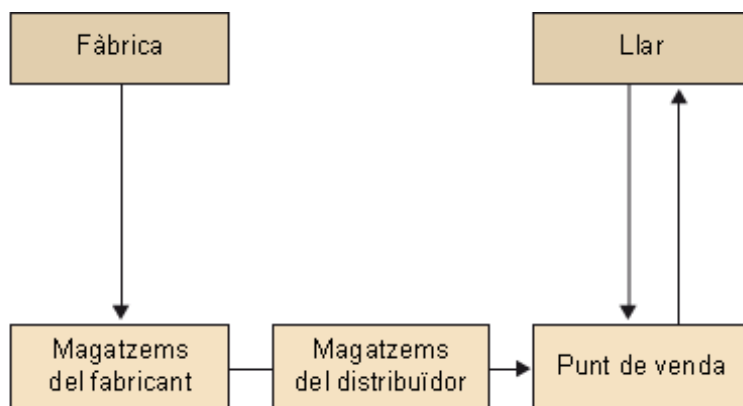
En aquest subapartat definirem el concepte de *gestió per categories*. En la primera part, "La gestió per categories en l'ECR", introduïrem el concepte de l'ECR que ajudarà a ubicar conceptualment la gestió per categories.

En la segona part, "Definicions bàsiques", aprofundirem en la definició tant del concepte de *categoria de productes* com de *gestió per categories*.

### 1.1.1. La gestió per categories en l'ECR (*Efficient Consumer Response*)

Tal com hem comentat, la gestió per categories s'emmarca dins del concepte més ampli d'ECR. Imaginem la vida d'un producte, considerant les diferents etapes per les quals pot passar, des que és produït a la fàbrica fins que arriba a la llar del consumidor final.

Figura 1. Esquema bàsic de distribució



A grans trets i dins d'un esquema bàsic de cadena de subministrament, de primer, el producte es col·locarà als magatzems del fabricant (a la mateixa fàbrica o a magatzems repartits pel territori) per després, una vegada efectuada la comanda del distribuïdor, transportar-lo fins a les plataformes de distribució o magatzems dels distribuïdors. A continuació, es torna a transportar fins al punt de venda, on torna a ser emmagatzemat novament per col·locar-lo més tard en una determinada prestatgeria de l'establiment. El comprador l'escull i el posa al carro de la compra, posteriorment paga el producte a la caixa i se l'emporta per tal de consumir-lo.

Hem de tenir en compte els **costos** que són associats a aquestes etapes. Bàsicament, els costos logístics, administratius i comercials en què incorren tant el fabricant com el distribuïdor són:

- transport i repartiment;
- emmagatzemament, estocs i manipulació en fàbrica, magatzems i punts de venda;
- accions comercials i de marxandatge;
- gestions administratives, tant per part de fabricants com de distribuïdors.

Davant d'aquesta gran font de costos, hauríem de distingir quins no es tradueixen en un valor afegit per al consumidor final: ens trobaríem davant d'ineficiències a la cadena de subministrament.

Per exemple, es poden considerar inefficiències el fet que el producte arribi amb una caducitat curta a l'establiment i no s'arribi a vendre, que s'originin errors en la gestió administrativa de les mercaderies per no haver utilitzat una



tecnologia adequada, que el consumidor no trobi al punt de venda el producte que vol perquè està esgotat a causa que no s'ha fet una previsió de les vendes correcta, etc.

Així, doncs, són ineficiències els costos associats a activitats sense valor afegit per al consumidor final. És, doncs, en aquest àmbit on pren rellevància l'ECR.

### **A) Què és l'ECR?**

*L'Efficient Consumer Response (ECR) és un acord entre fabricant i distribuïdor que té com a objectiu aportar major valor al consumidor, centrant-se tant en l'oferta, mitjançant la cerca de major eficiència en les funcions d'emmagatzematge i transport, com en la demanda, intentant comercialitzar un assortiment atractiu i reduint els costos totals.*

De la definició, en podem destacar les característiques següents:

- La posada en marxa d'aquesta estratègia s'ha de desenvolupar de manera conjunta i amb una visió global i sense que cadascuna de les parts dugui a terme accions separadament.
- Es tracta d'una estratègia que persegueix l'eficiència (màxim valor al mínim cost) i que es tradueix en un millor servei per al consumidor final; és a dir, el millor producte en el moment adequat i al millor preu.

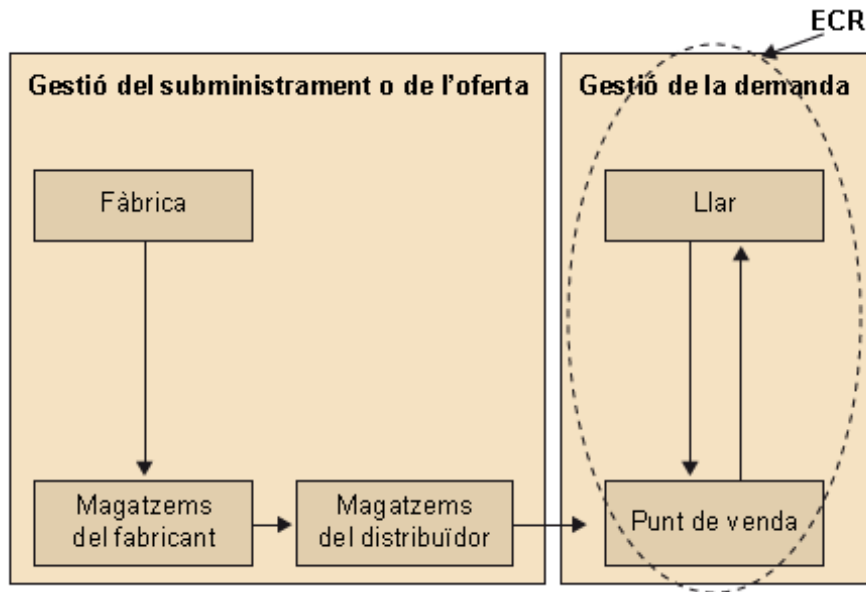
Per concloure, aquest objectiu genèric de l'ECR de reduir les operacions sense valor afegit a la cadena de subministrament se subdivideix en dos objectius més específics:

- la reducció de costos a tota la cadena de subministraments,
- l'increment dels resultats a partir de la satisfacció dels consumidors.

### **B) Les dues parts de l'ECR**

Per a posar en pràctica aquest model de gestió basat, d'una banda, en la reducció de costos i, de l'altra, en el creixement de les vendes, podem diferenciar dos àmbits:

Figura 2. Les dues parts de l'ECR



1) **Gestió del subministrament o gestió de l'oferta.** Engloba les activitats que van des de la planificació de la producció fins a l'entrada dels productes al punt de venda.

Dins del doble objectiu de l'ECR majoritàriament aquesta part s'orienta al primer (reducció de costos), mitjançant l'estudi dels aspectes logístics i de la planificació de la cadena de subministrament. Per exemple, una millor ocupació de vehicles redueix els costos de transport (com passa amb la forma d'empaquetat d'IKEA); l'automatització de les comandes redueix el cost de gestió, l'intercanvi d'informació d'altres/baixes de productes, etc.



L'estudi dels aspectes logístics permet reduir costos.

2) **Gestió de la demanda.** Inclou les activitats que van des de l'entrada dels productes al punt de venda fins al moment de la compra que fa el comprador final.

La **gestió per categories** queda emmarcada en la part de l'ECR de la demanda, com el model de gestió que s'adapta a les exigències de l'entorn actual basant-se en el segon dels dos objectius específics de l'ECR (l'increment dels resultats mitjançant una satisfacció més gran als consumidors).

### C) Les estratègies de l'ECR

Per a assolir aquest doble objectiu de l'ECR, s'han definit quatre estratègies específiques de col·laboració fabricant-distribuïdor.

Taula 1. Estratègies de l'ECR.

Gestió del subministrament o de l'oferta	Gestió de la demanda
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratègia de reaprovisionament eficient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratègia d'assortiment eficient</li> <li>Estratègia de promocions eficients</li> <li>Estratègia de desenvolupament eficient de nous productes</li> </ul>

Una d'aquestes estratègies queda emmarcada dins de la gestió del subministrament i tres dins de la gestió de la demanda. Aquestes tres últimes seran, per tant, les estratègies que es desenvoluparan en la gestió per categories.

## 1) Gestió del subministrament o de l'oferta

**a) Estratègia de reaprovisionament eficient.** L'objectiu és proveir el producte correcte, en el moment just, al lloc adequat, en la quantitat suficient i de la manera més eficient. És a dir, persegueix millorar la gestió de la cadena de subministraments per a millorar el servei al consumidor mitjançant:

- La reducció de les ruptures d'estoc, i aconseguir així increments de vendes.
- La reducció de les existències innecessàries a la cadena de subministrament.
- La reducció de costos d'obsolescència mitjançant el control de caducitats, de la cadena de fred, etc.
- La reducció de costos de gestió de comandes, emmagatzemament, manipulació i transport mitjançant l'eliminació d'operacions duplicades i mitjançant l'optimització dels recursos i usos de noves tecnologies (per exemple, Electronic Data Interchange - EDI).
- La millora de la planificació del reaprovisionament gràcies a l'intercanvi d'informació estandarditzada que permet el control dels pics de vendes, els quals són causats per l'estacionalitat de la demanda o de les diferents accions promocionals dutes a terme.

En la pràctica, aquesta estratègia ha estat la primera a focalitzar els esforços de fabricants i distribuïdors en una primera fase. Així ha succeït perquè, a diferència de les estratègies de la gestió de la demanda:

- La implantació resulta relativament més senzilla.
- Hi ha un impacte esperat més gran a curt termini a causa de la reducció dels costos totals a la cadena logística de les empreses.

## 2) Gestió de la demanda

**a) Estratègia d'assortiment eficient.** L'objectiu d'aquesta estratègia de la demanda és optimitzar la productivitat dels inventaris i l'espai, cosa que significa:

### Consell Executiu d'ECR

L'any 1994 neix el Comitè ECR per a Europa, i l'any següent, el 1995, es crea el Consell ECR Espanya, la finalitat del qual era posar en funcionament les estratègies ECR al país. Estava format per vint empreses capdavanteres de fabricació i de distribució de productes de gran consum. Actualment reuneix més de 27.000 empreses de diferents sectors d'activitat.



L'estratègia de reaprovisionament eficient millora el servei al consumidor.

- Incrementar les vendes amb productes dirigits al públic que compra als diferents punts de venda (oferta enfocada al consumidor a l'establiment). Cal conèixer la clientela per a saber què busca i oferir-li-ho.
- Disminuir les ruptures d'estoc i, per tant, reduir costos, mitjançant un repartiment de l'espai proporcional a la demanda esperada de productes.

### Qüestions de reflexió

Si tinguéssiu dos supermercats, l'un en un barri de classe mitjana-alta i l'altre en un barri on viuen majoritàriament famílies de classe baixa, oferiríeu el mateix tipus de productes? I si un s'ubiqués a la Costa Brava i l'altre a Barcelona ciutat?

### Els consumidors davant de les ruptures d'estoc: pèrdues a tres bandes

La falta d'existències d'un producte per una mala planificació de vendes i reposicions pot presentar repercussions molt negatives en els consumidors, no solament en les vendes que es deixin d'efectuar en el moment, sinó també en la imatge percebuda pels consumidors sobre el punt de venda i, per tant, en les vendes futures.

Imaginem el cas següent en què nosaltres mateixos podríem ser els protagonistes. Durant la setmana hem rebut al nostre domicili un fullet publicitari d'un centre comercial en el qual hi ha aquella marca de beguda refrescant de cola a què som totalment fidels, i a un preu tan atractiu que no dubtem d'anar-hi dissabte per fer-hi el nostre aprovisionament quinzenal de menjar i beguda.

Agafem el cotxe i ens dirigim a aquest centre. Quan arribem a la secció de begudes refrescants, ens adonem que només hi queda un gran cartell amb el preu atractiu. Quina seria la vostra reacció? Comprariéu una altra marca o comprariéu una altra varietat de la vostra marca preferida però sense cafeïna o *light*? Aniríeu a un altre centre comercial? Reclamaríeu als responsables del centre? Hi tornariéu un altre dia? Comprariéu un altre producte com suc, vi, cervesa, etc.?

No sabem quina en serà la reacció, però segurament la repercussió, tant per al fabricant com per al distribuïdor, serà negativa. Aquest fabricant ha perdut la venda si s'ha escollit una altra marca, el distribuïdor ha perdut la venda si s'ha canviat de centre comercial (i potser les futures vendes, si s'ha provat un nou centre que ens agrada més), i ambdós han resultat perjudicats, perquè ens hem emportat una imatge negativa de l'establiment i de la marca que, segurament, repercutirà en el posicionament d'aquest centre comercial i de la marca.

Podeu comparar la vostra resposta amb els resultats de diferents estudis mencionats per Resa (2012), que analitzen la reacció dels consumidors davant del trencament d'estoc:

- Un 26% trien una altra marca.
- Un 31% canvien d'establiment.
- Un 19% canvien a un altre format de la mateixa marca.
- Un 15% posposen la compra del producte.
- Un 9% no fan la compra.

Per finalitzar, suggerim l'exercici de reflexió per a observar quins són els efectes negatius de cadascuna d'aquestes reaccions, d'una banda, per als fabricants, i de l'altra, per als distribuïdors (vegeu, per exemple: <http://www.alimarket.es/noticia/139016/el-verdadero-impacto-de-las-roturas-de-stock-en-el-mundo-del-retail>). Us adonareu, com hem vist, que amb-

dós surten perdent, i el que és pitjor, el consumidor queda insatisfet. En resum, davant de les ruptures d'estoc, els distribuïdors perden, els fabricants perden i els consumidors perden.

En la pràctica, el distribuïdor ha d'efectuar una selecció dels productes dels quals vol disposar als seus punts de venda, i el fabricant li ha de proporcionar els arguments de venda necessaris perquè els seus productes i marques formin part d'aquest assortiment.

Aquest exercici és important ja que:

- El fet que l'espai als punts de venda sigui limitat ha propiciat una competència elevada entre els fabricants per a trobar lloc a les prestatgeries dels punts de venda.
- D'altra banda, resulta fàcil entendre que, en tractar-se l'espai a la botiga d'un actiu tan valorat, l'elecció dels millors productes i marques per a col·locar a les prestatgeries s'ha convertit en una font de creixement de vendes i beneficis.

**b) Estratègia de promocions eficients.** Als mercats de gran consum cada vegada resulten més importants les **vendes fetes en promoció**, és a dir, mitjançant tècniques que estimulen la demanda a curt termini a partir d'incentius econòmics o materials.

### Les promocions

Segons un estudi elaborat per A. C. Nielsen el 2008 anomenat "El consumidor en temps de crisi", es conclou que un 47% dels consumidors compra més promocions en períodes de recessió econòmica.

Altres dades extretes de l'estudi assenyalen que un 40% canvia a productes de bona relació qualitat-preu; el 39% canvia a marques del distribuïdor; el 35% compra menys productes cars i luxosos; un 31% diu comparar preus de manera més acurada; el 30% canvia a marques menys cares, i un 27% mira diverses botigues per comparar preus, encara que només el 13% diu canviar de botigues per a trobar productes menys cars.

Exemples de promocions:

- Lots promocionals (2 x 1, 3 + 1 gratis, etc.).
- Quantitat addicional de producte (+33% gratis).
- Regals promocionals (regal d'un got, un ganivet, etc.).
- Sortejos als punts de venda.
- Descomptes directes o diferits.
- Targetes de fidelitat.
- Vals de descompte.



Els lots de promocions són una de les possibilitats per a promocionar productes.

L'objectiu genèric d'aquesta estratègia és una disminució de costos en la realització d'accions de promoció de vendes, i es concreta en diferents punts:

- Disminuir els costos de producció, emmagatzemament i distribució.
- Fer una previsió de la demanda acurada que eviti els costos derivats d'un excés o falta de producció. En aquest punt resulta molt important l'existència d'un procés de col·laboració de planificació entre proveïdor i distribuïdor perquè ambdues parts aportin el seu coneixement i experiència.
- Disminuir el cost de gestió i control.
- Incrementar les vendes per selecció òptima del producte, del moment i de la forma o vehicle de la promoció.

La consecució d'aquest objectiu passa per tenir un millor coneixement dels consumidors i de l'efecte que presenta cada tipus de promoció en les vendes, a fi de fer previsions de vendes més detallades, i també d'establir procediments menys complexos entre fabricants i distribuïdors per a dur a terme les activitats promocionals.

c) **Estratègia de desenvolupament eficient de productes nous.** L'objectiu d'aquesta estratègia és desenvolupar d'una manera eficient nous productes orientats a les necessitats reals dels consumidors mitjançant una col·laboració entre fabricants i distribuïdors. Per tant, el que es pretén en aquests casos és reduir el nombre de llançaments no rendibles i no reeixits al mercat.

### 1.1.2. Definicions bàsiques

Després de contextualitzar la gestió per categories en l'ECR i analitzar quines són les estratègies principals, definirem el concepte de *categoria*.

Tal com hem exposat, en primer lloc, seria convenient aclarir el que s'entén per *categoria*.

En aquest sentit, hi ha una definició oficial del Consell ECR Europe - International Commerce Institute una **categoria** consisteix en un conjunt de béns o serveis que els consumidors perceben com a complementaris i/o substitutius respecte a una necessitat determinada.

#### Consell ECR Europe

L'ECR Europe – International Commerce Institute recull tota l'actualitat relativa a la implantació dels projectes de col·laboració ECR entre fabricants, operadors logístics i distribuïdors a Europa.

Els productes complementaris són els productes que es poden consumir conjuntament, a fi de satisfer una necessitat determinada. Els productes substitutius són aquells que, malgrat satisfer una mateixa necessitat, no solen ser consumits de manera conjunta.

### Productes complementaris i productes substitutius

Podríem posar com a exemple de productes complementaris el cas de la llet, cafè i cereals per a esmorzar, suavitzant i detergent per a rentar la roba, esquís i botes d'esquiar per a practicar aquest esport, etc. Exemples de productes substitutius són els cereals i les galetes per a esmorzar, les pizzes congelades i les bases de pizza, una entrada per al cinema o una per al teatre, etc.

Figura 3



All-Bran, Nescafé i la llet Puleva són exemples de productes complementaris. Les pizzes Casa Tarradellas i les bases de pizzes La Cocinera són exemples de productes substitutius.

En molts mercats no resulta fàcil saber quins són els productes que componen la categoria, per la qual cosa el procés de la gestió per categories comença per identificar els productes que la conformen. També hem de tenir en compte que la definició podrà ser més o menys àmplia en funció de l'extensió amb què definim, al seu torn, les necessitats dels consumidors. Per exemple *alimentar-se* seria una necessitat definida més àmpliament que *esmorzar*, que seria una necessitat més concreta.

Però, què significa *gestió per categories*? Si ja sabem què és una *categoria* i sabem que s'emmarca en el context de l'ECR que hem explicat, no resultarà difícil definir de manera conceptual la *gestió per categories*.

En aquest sentit, també disposem d'una definició oficial que prové del Consell ECR Europe: la **gestió per categories** és un procés conjunt de fabricants i distribuïdors en el qual es gestionen les categories de productes com a unitats estratègiques de negoci i es dóna lloc a una millora dels resultats comercials gràcies a l'aportació d'un valor més gran per al consumidor.

Segons Miquel i altres (2008), la gestió per categories és simultàniament una filosofia que serveix per a gestionar les categories com a unitats estratègiques de negoci, com un procés per al desenvolupament d'un pla estratègic entre proveïdor i distribuïdor, i com un concepte organitzatiu que integra decisions sobre compres, vendes, etc. Per a entendre bé aquestes definicions, vegem quins són els principis que regeixen aquest model de gestió:

### 1) El consumidor és l'element principal de la gestió per categories.

L'element principal d'aquest model de gestió és el consumidor, que és qui defineix les categories en funció de les seves necessitats. Però, en molts casos, la figura del consumidor i la de la persona que fa l'acte de compra (comprador) no coincideixen.

El comprador es converteix també en un element principal, juntament amb el consumidor, ja que és qui valora l'oferta i decideix fer i fa finalment la compra.

Així doncs, s'ha d'arribar a disposar d'un gran coneixement del perfil i del comportament d'ambdós protagonistes: qui són, què compren, on, amb quina freqüència, quan, per a qui, per què compren una marca o una altra, el seu grau de fidelitat a les marques i a l'establiment, etc.

Per tant, ens hem de convertir en uns perfectes coneixedors dels consumidors i dels compradors per a detectar-ne les necessitats i agrupar els productes que satisfan les necessitats per a gestionar-los de manera homogènia.

2) La gestió per categories és un model de gestió estratègica per al distribuïdor. S'eleva el punt de mira de la gestió, passem a una visió més global (de classes de producte a categories), en què resulta important la categoria en conjunt i, per tant, és la base de la gestió. Aquest fet no significa que s'oblidin les marques i els productes: les accions que durem a terme es basaran en les marques i productes que componen la categoria, però a llarg termini ens interessarà el resultat de la categoria.

I és el distribuïdor qui, a partir dels seus objectius en el seu negoci, seleccionarà l'estratègia més adequada per tal de gestionar la categoria, ja que en definitiva es tracta dels seus actius i negoci.

3) La categoria és una unitat estratègica de negoci independent. Cada categoria té un responsable que la gestiona durant tot el procés i que al final d'aquest presenta un compte de resultats, un pla estratègic i un de tàctic, adequats a cada categoria.

4) La gestió per categories consisteix en un procés que es basa en la col·laboració. Si bé hem dit que es tracta d'un model de gestió estratègica per al distribuïdor, gràcies a la gestió per categories es fomenta una col·laboració entre els fabricants i distribuïdors, i per això és un procés conjunt.

Aquesta col·laboració ha de superar les desconfiances pròpies de les relacions tradicionals que hem comentat en la introducció d'aquest mòdul, i s'ha de basar en la compartició d'informació, ja que cap de les dues parts no disposa del coneixement total de la informació necessària per a gestionar de manera eficient la categoria.



El consumidor/client/comprador és l'element principal de la gestió per categories.



És més, disposen d'informació complementària: el fabricant té un coneixement elevat dels productes (tendències, posicionament, usos, preferències, etc.) i el distribuïdor coneix perfectament la comercialització i els consumidors dels seus punts de venda.

5) La gestió per categories és un procés continu de millora. Atès que els mercats són dinàmics i els consumidors canvien, es duen a terme revisions periòdiques necessàries de les categories, amb l'objectiu de recollir els canvis i adaptar la gestió als mercats.

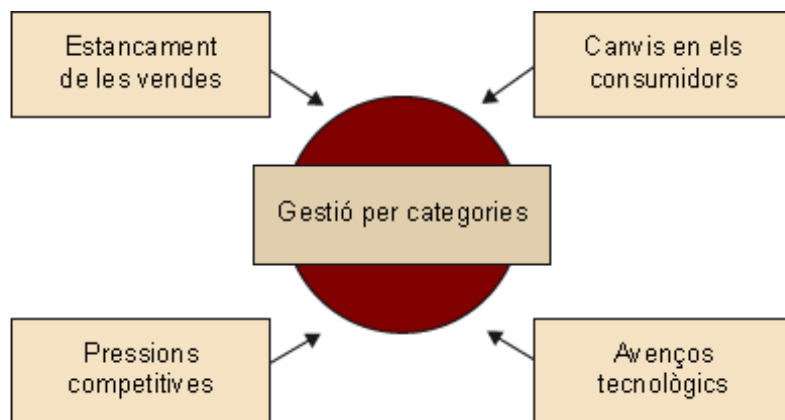
En un àmbit més pràctic, la gestió per categories és el procés pel qual, a partir dels hàbits del consumidor/comprador, l'anàlisi de la situació de mercat i les seves tendències i l'estratègia, es determinen les àrees tàctiques de preus, promocions, assortiment i ubicació i espai per a la categoria.

## 1.2. Per què sorgeix la gestió per categories?

En aquest apartat, analitzarem els principals factors que han desencadenat aquest canvi de visió estratègica i que han propiciat l'aparició de la gestió per categories.

L'estancament de les vendes als mercats de gran consum, els canvis en les necessitats dels consumidors, l'increment de les pressions competitives i els avenços tecnològics en la societat de la informació són els factors que han generat l'aparició de la gestió per categories com a model de gestió.

Figura 4. Factors que desencadenen l'aparició de la gestió per categories



1) **Estantament de les vendes.** L'estancament de les vendes als mercats de gran consum ha originat un canvi en l'enfocament estratègic en el vessant de la distribució. Si a mitjan dècada de 1990 el creixement passava per l'increment dels ingressos gràcies a les inauguracions de nous punts de venda i la captació

de nous clients, actualment, a causa del descens de la natalitat i de la pressió competitiva, les vendes s'han focalitzat en un model de gestió basat en la rendibilitat dels punts de venda (disminuir costos per a obtenir més beneficis).

### La rendibilitat dels punts de venda

Com a exemple d'aquest nou model de gestió als mercats, us proposem que analitzeu l'espai que dediquen els grans hipermercats a les diferents seccions d'alimentació, drogueria, basar, electrònica, discos, llibres, tèxtil, etc., i el compareu amb el que recordeu de fa alguns anys. Ja hem comentat que l'espai és l'actiu més valuós dels distribuïdors.

El repartiment d'aquest espai ens permet intuir la situació d'aquestes seccions per al distribuïdor quant a rendibilitat. Seccions com la de tèxtil, amb marges i potencial de creixement elevats, estan guanyant espai al punt de venda, a diferència de les seccions d'alimentació i drogueria, que presenten uns marges més baixos i que en l'actualitat no són la font principal de creixement, a causa de l'estancament de vendes de què hem parlat.

**2) Canvis en els consumidors.** Diferents factors han propiciat aquesta evolució: canvi en les estructures familiars (menys nombroses), incorporació de la dona al món laboral, baixa natalitat, envelliment de la població, etc.

Tots aquests factors provoquen que també els hàbits de consum canviïn, i també les necessitats. Per tant, s'hauran de conèixer per a adaptar-se a les noves exigències de la demanda. Així, doncs, cal conèixer els consumidors, i per a això la investigació de mercats i les tecnologies de la informació i la comunicació seran clau.

**3) Avenços tecnològics.** Ens trobem davant de més informació i de més qualitat, amb sistemes de processament més ràpids i fiables, en què les noves tecnologies en l'àmbit de la distribució han possibilitat un gran avenç en el coneixement dels consumidors, els seus hàbits de consum i els seus actes de compra.

La investigació de mercats s'ha beneficiat d'aquest avenç tecnològic, ja que ha permès introduir-lo com a instrument de recollida d'informació: en primer lloc, en els **panels de detallistes**, que permeten obtenir una informació més acurada dels punts de venda i, en segon lloc, en els **panels de consumidors**, mitjançant la instal·lació de màquines lectores de codis de barres a les llars dels compradors, que permeten recollir una informació més acurada dels actes de compra.

#### Panel

Els panels són instruments d'investigació comercial que ens permeten seguir les evolucions dels mercats des de l'òptica de les llars (panels de consumidors) o des de l'òptica dels punts de venda (panels de detallistes).

**4) Pressions competitives.** Tant en l'entorn de la distribució, com en l'entorn dels fabricants, s'han produït alguns fenòmens que han augmentat les pressions competitives.

En el **sector de la distribució** ens trobem amb dos fenòmens:

a) **Concentració de la distribució.** Com ja hem comentat en mòduls anteriors, seguint la tendència europea, Espanya ha passat per un procés d'absorcions i compres de cadenes de distribució per grans grups de la distribució. Aquesta tendència de forta concentració de la distribució ha originat que cada vegada hi hagi menys distribuïdors petits i que els que queden vagin sent absorbits per altres de més grans.

b) **Aparició i creixement de nous formats de distribució.**

- Creixement important de la fórmula *discount* al mercat espanyol. Es tracta de fórmules comercials amb una estratègia basada en posicionaments de preus baixos amb una oferta de productes d'alta rotació, servei reduït, potenciació de marques de distribució i disminució de costos estructurals (personal, infraestructures, etc.).
- Creixement dels *category killers* o especialistes en categories: establiments de gran dimensió especialitzats en una categoria de productes, amb amplitud i profunditat d'assortiment. Per la seva especialització i pels seus grans volums de vendes poden oferir preus baixos.



Dia és un exemple de l'important creixement de la fórmula *discount*.

### Creixement dels *category killers*

*Category killers*, com Decathlon, Media Markt, Leroy Merlin, IKEA, Toys'r'Us, etc. prenen el nom de l'alt grau de competitivitat que assoleixen dins de la categoria en la qual treballen. És clar que han estat batejats per la resta de la distribució, ja que es converteixen en *assassins (killers)* de les seves categories. En l'actualitat, es tendeix a anomenar-los *category kings* ('reis de la categoria'), una denominació més justa per a aquest format comercial.

Figura 5



Toys'r'Us i Media Markt són dos exemples de *category killers*.

- Aparició de nous formats de distribució: botigues de conveniència obertes les 24 hores.

### Botigues de conveniència: obertes les 24 hores

Per exemple, les botigues Opencor (del grup El Corte Inglés) o, principalment, la venda per mitjà d'internet (per exemple, Amazon), però també la venda per TV, la venda a domicili, etc.

Figura 6



La tendència positiva d'aquestes noves fórmules comercials amb nous mètodes ha provocat que els distribuïdors tradicionals (amb fórmules d'hipermercat i supermercat) busquin noves respostes per a enfrontar-se a aquests competidors nous i amenaçadors.

Respecte al **fabricant**, cal tenir en compte dos fenòmens:

- a) El creixement de les marques de distribució.
- b) El requeriment de noves formes de diferenciació, ja que les tradicionals (publicitat, desenvolupament de nous productes, promocions) han perdut part de l'impacte diferenciador que tenien a mesura que la competència entre fabricants ha crescut i s'han igualat els recursos entre ells. Calen noves maneres de diferenciar-se i la col·laboració amb la distribució pot ser una font d'avantatges competitiu.

## 2. El procés de gestió per categories

Tenint en compte el que s'entén per *gestió per categories*, una gestió efectiva contribuirà a assentar la relació entre el fabricant i el distribuïdor, i satisfer la demanda del consumidor/comprador.

És important assenyalar quins són els canvis que es produeixen entre fabricants i distribuïdors que conjuntament acorden treballar en processos de gestió per categories (taula 2).

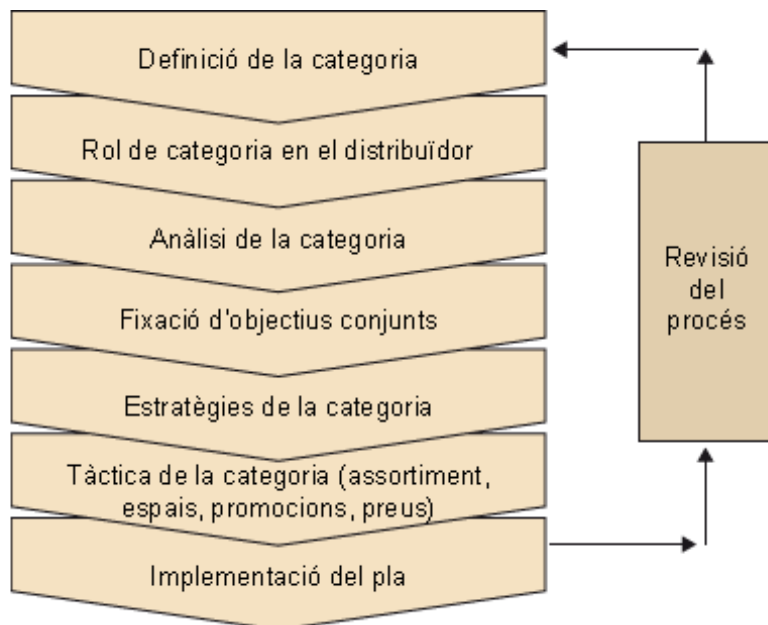
Taula 2. Canvis que propicien la gestió per categories.

	Abans	Ara
<b>Marca</b>	La marca del fabricant com a unitat de negoci (enfocament fabricant).	La categoria és la unitat de negoci (enfocament consumidor).
<b>Anàlisi</b>	Procés de decisió molt basat en la intuïció i en la negociació.	Procés de decisió basat en l'anàlisi de dades objectives.
<b>Gestió</b>	Un treball d'obtenció de resultats amb una gestió molt tàctica a curt termini.	Una gestió estratègica de tota la categoria.
<b>Tàctiques</b>	Tàctiques gestionades d'una manera independent.	Tàctiques gestionades conjuntament i focalitzades en el comprador.

Perquè tot aquest treball conjunt entre fabricants i distribuïdors es pugui desenvolupar de la manera més completa i alhora àgil, diferents autors han elaborat una sistemàtica de treball que permeti ser la guia del procés de gestió per categories.

El model que nosaltres seguirem serà el creat pel Departament de la Northwestern University (Estats Units), difós pel seu creador, M. Brian Harris (1987), i proposat per l'organisme ECR Europe. Aquest model, que s'està utilitzant en multitud d'empreses actualment, consta de vuit passos:

Figura 7. Model de gestió per categories



Font: M. B. Harris (1987) i ECR Europe (1997).

A continuació, detallarem cadascun dels vuit passos del procés de gestió per categories, amb la definició teòrica de cada part i uns quants exemples pràctics, i us convidarem que participeu activament com a consumidors/compradors, que contesteu les preguntes que us efectuem i hi reflexioneu.

## 2.1. Definició de la categoria

Hem comentat anteriorment que una categoria de productes és un conjunt de béns o serveis que els consumidors perceben com a complementaris i/o substituïtius d'una necessitat determinada. Per tant, la clau és conèixer perfectament els consumidors dels productes i les seves necessitats i quin tipus de béns/serveis s'integren dins d'aquesta categoria i componen una categoria concreta.

Tradicionalment, les empreses fabricants desenvolupen una gestió de les seves carteres de producte basada en criteris merament industrials i, en conseqüència, els compradors o consumidors no entenen aquesta classificació ja que, per a ells, poden satisfer la mateixa necessitat.

### Exemple

Els consumidors de productes infantils integren dins d'una àmplia categoria diferents productes com bolquers, llets infantils, cremes per a la pell, complements, etc., mentre que per a un fabricant el seu producte és independent dels altres.

Els productes com cereals, galetes, cafè, llet i suc són comprats per a un moment de consum determinat –esmorzar–, mentre que habitualment s'han ubicat als supermercats en diferents àrees i prestatgeries, allunyats entre ells, la qual cosa dificulta l'adquisició d'aquests productes en el moment de la compra.

Evidentment, no hi ha una definició única i universal de categories com “productes per a l'esmorzar”, sinó que depèn de moltes variables com l'edat del consumidor, hàbitat, costums i nivell social o econòmic dels compradors.



Exemples de productes infantils

Això ens porta a la necessitat de conèixer i estudiar perfectament els nostres consumidors i compradors per a poder saber amb exactitud quins productes són els considerats dins de la categoria i quins no, independentment dels criteris industrials o de distribució d'aquests productes.

La metodologia utilitzada per a saber com els consumidors agrupen determinats tipus de productes en funció de les seves necessitats i de com decideixen la seva compra al punt de venda es basa en dues grans anàlisis: el del perfil del consumidor/comprador i el de l'arbre de decisió de compra.

**1) Perfil del consumidor/comprador.** Una anàlisi detallada dels consumidors/compradors ens permetrà conèixer el següent:

- Qui compra la categoria i qui, com i quan es consumeix?
- Per què compra la categoria?
- Com es compra la categoria? S'ha planificat? Es compra sense haver-ho previst prèviament (compra per impuls)?
- On es compren els productes? En supermercats, en hipermercats, en botigues de conveniència? Quins factors decideixen l'elecció de la botiga?
- Amb quina freqüència es compren els productes?
- Com impacta cadascuna de les variables del màrqueting mix en el comportament del comprador consumidor (format, disseny, preu, marca, continguts, promocions, publicitat)?
- Què es compra de la categoria? Quant s'hi gasta per acte de compra?
- És fidel el comprador a aquesta categoria, producte i establiment?
- Què ocorre si no troba el producte que vol? Canvia de producte, de marca, n'ajorna la compra o bé se'n va a un altre establiment?
- De quina manera es pot augmentar la quantitat comprada i incrementar-ne el consum?



És de vital importància per a la gestió per categories conèixer bé el perfil del consumidor/comprador.

Tots i cadascun d'aquests punts relacionats amb el comportament del consumidor/comprador d'aquesta categoria necessiten ser analitzats i ser compresos pel fabricant i el distribuïdor.

L'estudi del comprador i la seva manera de comprar als establiments és un dels aspectes clau per al bon desenvolupament de la gestió per categories.

**L'estudi del comprador** consisteix en una investigació detallada dels hàbits, motius i frens que impulsen els compradors a l'hora de decidir-se o no per un producte determinat. L'anàlisi del comprador abans, durant i després de l'acte de compra permet entendre millor les decisions que prenen.

Els instituts d'investigació es dediquen a donar resposta a aquestes preguntes a partir de l'ús de tècniques d'investigació qualitativa (per exemple, reunions de compradors/consumidors per a parlar d'una categoria/producte determinats i conèixer-los millor) i investigació quantitativa, duta a terme, per exemple, en els mateixos punts de venda mitjançant entrevistes als compradors abans, durant i després del procés de compra.

Altres tècniques d'investigació de mercats més novadores consisteixen en l'anàlisi dels tiquets de compra (per a conèixer els productes complementaris i/o substitutius per al comprador), la filmació en vídeo del comportament dels compradors als punts de venda (quina seqüència de compra segueixen, com es mouen, quins productes són comprats per impuls) i fins i tot la col·locació de càmeres als ulls dels consumidors que graven el camp de visió, per a la seva anàlisi posterior.

Segons estudis recents, el 62% de les compres es decideixen a la botiga. En conseqüència, els responsables dels establiments comercials necessiten entendre les diferents decisions que els compradors estan fent per a adquirir els seus productes, i a continuació, ser capaços de desenvolupar i adaptar noves idees que els permetin treballar en programes orientats a activar les vendes als seus establiments.

### Estudis sobre els hàbits de compra

L'empresa Ogilvy Action va dur a terme l'any 2006 un ampli estudi del comprador (*shopper study*) elaborat sobre més de 14.000 individus, entrevistats a 700 punts de venda en 24 mercats a escala mundial.

L'estudi va incloure cinc canals de venda i es va fer per a sis categories de productes. El seu objectiu era examinar com eren els compradors i quin tipus de reflexions feien per a comprar un producte.

Igualment, es volia analitzar les diferències existents per als diferents canals de compra i les categories de productes, i també les marques, i com aquestes decisions variaven per país i en funció del perfil socioeconòmic dels compradors.

A partir dels resultats obtinguts, aquest estudi va ajudar a desenvolupar noves idees i mesures específiques per a incentivar la compra de refrescos a les botigues de conveniència als Estats Units, la venda de productes per a la cura de la pell en farmàcies de Londres, el desenvolupament de les vendes de cafè dels supermercats a Àsia o nous elements de marxandatge per a la venda del xampú a l'Amèrica Llatina.

En aquest estudi es van obtenir els resultats següents:

- Gairebé el 30% dels compradors a tot el món esperaven a ser a l'interior de la botiga per a decidir quina marca comprarien.
- Un de cada deu compradors canviava d'opinió a la botiga i comprava una marca diferent de la que havia previst.
- Un 20% dels compradors adquirien categories que no tenien intenció de comprar abans d'entrar a la botiga.
- Un 46% de les decisions es duia a terme a la botiga i davant de la categoria, la marca o la referència buscada.

### Referència bibliogràfica

El 62% de les compres es decideixen a la botiga. Vegeu:  
<http://www.puromarketing.com/88/25242/consumidores-to-dadecide-compra-punto-venta.html>



El 70% de les compres es decideixen a la botiga.



En conclusió, l'objectiu del distribuïdor és disposar d'un coneixement i visió profunds del comprador per a utilitzar l'establiment de la manera més efectiva possible i optimitzar, amb això, les seves decisions d'inversió i influir en el comportament dels compradors que visiten els seus establiments.

2) **Arbre de decisió de compra.** A partir de la informació elaborada sobre el comprador/consumidor s'elabora l'anomenat *arbre de decisió de compra*.

L'**arbre de decisió de compra** reflecteix els criteris que considera el consumidor quan efectua l'acte de compra i l'ordre en el qual apareixen a la seva presa de decisions.

L'objectiu és conèixer quina és la jerarquia de criteris en el procés de compra: quina és l'estructura mental que té el comprador a l'hora de comprar els productes? De quina manera influeix la marca, el preu, el format, la promoció en el moment de la seva decisió de compra? Aquests criteris de decisió no acostumen a ser els mateixos per a totes les categories.

#### **Un exemple de jerarquia de criteris en el procés de compra**

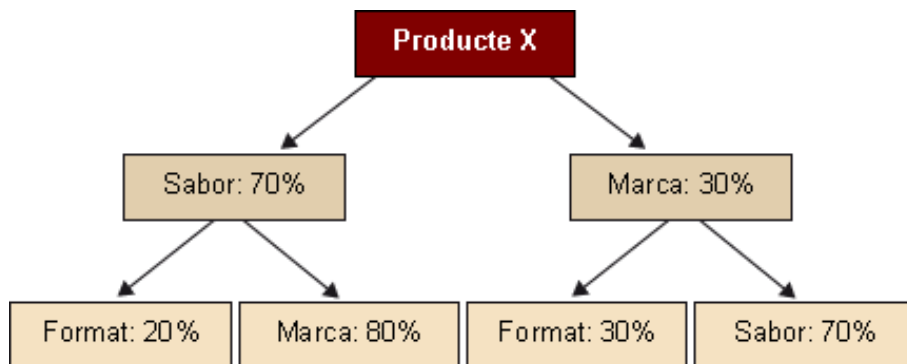
Podríem, per exemple, segmentar la categoria *caramels* en dos grups homogenis diferents amb un criteri consumidor: "Caramels per a nens i caramels per a adults". Aquesta seria una primera segmentació. Seguidament, es podria continuar aquesta segmentació agrupant els productes homogenis per a obtenir subsegments com "Caramels per a adults amb sucre o sense", i així successivament: "Caramels per a adults amb sucre o sense en paquets individuals, en bossa o en grans formats".

En definitiva, a l'hora d'analitzar la decisió de compra de caramels hauríem de tenir presents i conèixer els factors que poden guiar la compra com poden ser el sabor, la marca, l'existència de sucre, el format, el tipus de caramel, el consumidor final (nen o adult), el preu, el lloc de compra (gasolinera, supermercat, quiosc, etc.), etc.

L'arbre de decisió ens mostrarà jeràrquicament la importància d'aquests factors.

En la figura 8 tenim l'exemple d'un arbre de decisió per a un producte X concret amb tres factors de decisió (sabor, marca i format). Veiem que el 70% dels consumidors de la classe de productes decideix la seva compra pel sabor del producte, mentre que un 30% dóna més importància a la marca a l'hora de decidir la compra. En cap cas el format no és un factor principal de decisió.

Figura 8. Exemple d'arbre de decisió de compra per a un producte



La majoria dels consumidors prefereix trobar els productes per a animals domèstics agrupats en una mateixa categoria.

### Un exemple d'arbre de decisió de compra: els productes per a animals domèstics

Vegem un altre exemple que ens ajudi a comprendre l'arbre de decisió de compra: el cas dels productes per a animals domèstics.

Dins del conjunt d'articles per a animals domèstics podem trobar diferents classes de productes ben diferenciats: menjar, llaminadures, accessoris, sorra, productes per a la higiene, etc.

Així mateix, trobem productes diferents segons el tipus d'animal al qual van dirigits i, a més, es troben múltiples marques i formats. Tradicionalment, aquest tipus de productes s'ha gestionat sense tenir en compte la visió del consumidor. S'ha gestionat sota l'òptica dels distribuïdors, és a dir, separant i ubicant cadascun dels productes en departaments i seccions diferents i separades entre elles: l'alimentació animal a la secció d'alimentació seca, els accessoris a la secció del basar, etc.

És cert que això facilita enormement la gestió del punt de venda per part del distribuïdor, ja que es tracta de productes de naturalesa diferent, amb diferents rotacions i reposicions, proveïdors diferents, mobles per a la seva ubicació que són especials i no homogenis entre ells, etc. Tanmateix, realment el consumidor/comprador té en compte aquests criteris a l'hora de comprar? La resposta és majoritàriament que no i els estudis de consumidors demostren que preferirien trobar tots els productes d'aquesta categoria reunits en un mateix emplaçament, el dedicat als productes per a animals domèstics, ja que per a ells és una única categoria.

El motiu és clar: quan s'acudeix a un establiment hi ha una lògica mental i un temps per a la compra de cada categoria (ara ens toca comprar els productes de neteja, ara els refrescos, ara els productes per al nostre gos, gat, etc.). Gràcies a l'estudi del perfil dels consumidors (elaborat amb propietaris d'animals domèstics), s'ha proposat un canvi important de consideració de la categoria que inclou la visió del consumidor (productes per a la cura dels animals domèstics) i que agrupa sota una mateixa categoria tots els productes d'aquest univers de consum (des del menjar fins als accessoris, passant per xampús, sorres, llaminadures, etc.).

A més, amb l'anàlisi s'ha obtingut l'arbre de decisió de compra, és a dir, s'ha definit l'estructura de la categoria en funció de com el consumidor decideix la compra. Els principals factors són els següents: en primer lloc, el consumidor decideix en funció del tipus d'animal (gat, gos, ocell, peixos, etc.) i, en segon lloc, pensa en la necessitat que vol satisfer per a la seva mascota (menjar, higiene, premis, accessoris, etc.).

És evident que per a superar amb èxit aquesta etapa s'ha de disposar d'informació sobre els consumidors. En general, en els processos de col·laboració entre fabricants i distribuïdors és el fabricant qui disposa d'un coneixement més gran del consumidor, ja que destina una part important dels seus recursos a la investigació d'usos i actituds, tendències, llançament de nous productes, etc.

La raó és òbvia. Mentre que un fabricant està concentrat en una sola categoria i n'és un expert, els distribuïdors comercialitzen múltiples categories i tenen una visió menys especialitzada sobre cadascuna d'elles. Tanmateix, la definició de la categoria haurà de ser consensuada per ambdues parts per a continuar amb el procés de gestió per categories.

### Qüestions de reflexió

Imagineu que comprareu els productes següents: salsa de tomàquet, desodorant i cerveses. Quin és el vostre procés de decisió de compra? És a dir, on creieu que es troben els productes? Busqueu una marca concreta? Seleccioneu un format concret (bric, llauna per al tomàquet, esprai o de bola en desodorants, ampolla o llauna per a cerveses)? N'observeu el preu i compreu el més barat? Sou fidels a aquest producte? Comprau impulsivament o només quan el necessiteu? Amb quina freqüència el compreu? Aneu directament a la zona on creieu que hi ha els productes?

## 2.2. Rol de la categoria

Una vegada definida la categoria i coneguts els seus principals "actors", que són producte, comprador i consumidor, s'inicia la segona fase del procés de gestió per categories, en la qual haurem d'assignar una funció o rol a la categoria.

El **rol** és el paper estratègic que tindrà la categoria dins del conjunt de l'oferta de productes del distribuïdor.

Cada categoria tindrà un rol determinat en funció de la seva importància i prioritat per al negoci global del distribuïdor. És evident que per a un distribuïdor especialitzat en productes esportius, la categoria *sabates esportives* tindrà un rol diferent del d'un distribuïdor de *calçat en general*, en què les sabates esportives seran un producte més de la seva oferta de productes. L'oferta de diferents marques, assortiments, preus, promocions i espai dedicats a la seva exposició serà diferent en ambdós casos.

En conseqüència, les categories adoptaran rols diferents segons l'estratègia i objectius del distribuïdor. Hi ha quatre tipus de rols per a les categories:

- categories de destinació,
- categories habituals o de rutina,
- categories ocasionals,
- categories de conveniència.

### 1) Categories de destinació

Reben el nom de **categories de destinació** perquè el rol o funció que persegueixen és atreure els compradors al punt de venda o secció. Són aquelles categories que, mitjançant l'oferta consistent en assortiment, preus, espais, etc., ajuden a posicionar el distribuïdor com l'establiment o secció preferits per al públic objectiu.

En la majoria dels casos, els consumidors decidiran si compren o no compren a l'establiment en funció d'aquestes categories.

### Exemple

Si prenem com a exemple els supermercats, la selecció d'un establiment o cadena es basa, en la majoria dels casos, en l'oferta de fruites i verdures, la qualitat de la carn, la frescor del peix i l'amplitud de la xarcuteria al tall. Aquestes categories són considerades com a destinació, ja que són el focus d'atracció dels clients cap a un punt de venda determinat.



L'oferta de fruites i verdures és considerada una categoria destinació als supermercats.

La imatge global d'un distribuïdor resideix en el tractament que es dona a aquestes categories destinació, si bé solen constituir-ne un petit percentatge (5-7% de les categories). Aquestes categories es distingeixen per tenir un pes important sobre el global de les vendes, amb alta sensibilitat al preu, amb un assortiment ampli en marques i productes i amb una activitat promocional elevada amb l'objectiu d'atreure el nombre màxim de compradors.

En general, la categoria de destinació és el senyal d'identitat per a la cadena i construeix la fidelitat de compra. El distribuïdor s'haurà de fer la pregunta de quines categories són les importants per al seu públic objectiu i que atreuen compradors al seu establiment. I tenint en compte que l'objectiu de tot distribuïdor és captar clients, aquestes categories acostumen a tenir ofertes molt agressives i preus molt atractius.

### Qüestions de reflexió

Reflexionem sobre les dues preguntes següents per a identificar les categories destinació: quins són els productes que habitualment apareixen a la portada dels fullets informatius de preus de l'establiment on efectueu la compra d'alimentació?; quin preu creieu que és més recordat, el del bric de llet d'una marca determinada o el d'un abrillantador de metalls?

Segurament ja estareu pensant en els productes que tenen una funció o rol destinació per part dels distribuïdors.

## 2) Categories habituals o de rutina

Són la major part de les categories d'un distribuïdor (entre el 55-60%).

Les **categories habituals o de rutina** són les que posicionen el distribuïdor com el preferit pels clients perquè disposen d'una bona relació qualitat/preu en la compra de productes habituals i que es fan amb alta freqüència de compra.

En general, aquestes categories són de suport i componen la majoria dels productes del cistell de la compra, ja que responen a les necessitats bàsiques dels compradors, amb una freqüència mitjana-alta de compra. Si, com hem dit anteriorment, les categories destinació defineixen la imatge de l'ensenyà, les categories habituals o de rutina ajuden a construir-la, és a dir, no seran motiu d'elecció principal de l'establiment, però poden ajudar a augmentar el volum de compra que es fa en un lloc determinat.



En alimentació, serien exemples típics de categoria habitual els iogurts, les galetes, la tonyina i el pa de motlle, entre molts d'altres.

### Qüestions de reflexió

Aquest cap de setmana heu d'anar a comprar al supermercat: quins són els productes que creieu que heu de comprar? Els podeu esmentar? Són productes que compreu regularment? Recordeu on són ubicats al supermercat? En podeu recordar fins i tot el preu?

## 3) Categories ocasionals

Les **categories ocasionals** representen un 15-20% de les categories i majoritàriament són productes de compra no premeditada (no són a la llista de la compra) i que tenen un component estacional important.

Posicionen el distribuïdor com el seu "preferit" en compres puntuals i ofereixen una bona relació qualitat/preu.

Si sabem que els consumidors d'una cadena comercial determinada incorporen en els seus hàbits el consum d'aquests productes estacionals, haurem de tenir present que durant aquesta època caldrà dedicar més recursos a aquestes categories (més espai a les seves botigues, accions promocionals, preus més agressius, fullets específics, demostracions als punts de venda, etc.).



Exemples típics de categories ocasionals serien els depilatoris o cremes bronzejadores per a l'estiu, o bé els torrons i caves per a l'època de Nadal.

### Qüestions de reflexió

Podeu recordar tres productes que bàsicament es compren durant l'època de Nadal? Recordeu com era la seva presència a la botiga? Tenien exposicions especials o hi havia alguna promoció concreta?

## 4) Categories de conveniència

Les **categories de conveniència** representen un 15-20% de les categories. Serien productes que aporten una imatge d'assortiment ampli i de bon servei a l'establiment.

Es tracta de productes amb una baixa freqüència de compra i que el consumidor adquireix usualment per altres canals. La compra no és premeditada, sinó per impuls i, en conseqüència, el preu té una importància molt baixa en la seva decisió.

Malgrat tenir expectatives baixes en assortiment i ofertes, les categories de conveniència generen un marge i benefici alts per al distribuïdor.

### Qüestions de reflexió

L'última vegada que va anar a comprar, quins productes no teníeu pensat adquirir i finalment els va dipositar al carro de la compra? Per quina raó ho va fer? Què us va seduir a fer-ho? Recordeu quant en va pagar?

## 2.3. Anàlisi de la categoria

Iniciem la tercera fase del procés de gestió per categories, l'objectiu de la qual és recopilar, organitzar i analitzar la informació necessària per a comprendre el rendiment actual de la categoria i poder identificar les àrees de millora al distribuïdor per a incrementar-ne les vendes, beneficis i rendibilitat.

Paral·lelament a l'anàlisi del consumidor i del comprador de la categoria que hem analitzat en la primera fase i que ens ha permès definir la nostra categoria i el seu arbre de decisió de compra, cal aprofundir en el coneixement de la categoria en els seus principals àmbits d'actuació:

- la categoria en el mercat,
- la categoria en el distribuïdor.

### 1) La categoria en el mercat

Tot bé o servei té el seu àmbit d'actuació dins d'un mercat on hi ha lliure competència i es mou en funció de l'oferta i la demanda. Per a treballar adequadament en el procés de gestió per categories, haurem de conèixer quins són els principals indicadors que regeixen el nostre marc d'actuació. D'aquesta manera, elaborarem una anàlisi amb les dades econòmiques que ens permetin trobar palanques de creixement i desenvolupament per a la categoria en estudi.



La categoria de sabatilles esportives també ha de ser analitzada en el seu mercat.

**Un exemple: la categoria “sabatilles esportives” (I)**

Si prenem com a exemple la categoria de *sabatilles esportives*, analitzarem les dades següents:

- Volum de la nostra categoria al mercat, és a dir, quants euros i unitats es venen l'any de sabatilles esportives?
- Tendència de les vendes: és una categoria en creixement, en decreixement o bé està estancada?
- Desglossament del tipus de productes de la categoria (percentatge de sabatilles per a atletisme, per a futbol, per a jòguing, per a tennis, per a senderisme, etc.).
- Principals marques, el seu pes i la seva tendència al mercat (per exemple, percentatge de vendes d'Adidas respecte al total).
- Índexs de preus de les diferents marques.
- Canals de venda (percentatge de venda en establiments esportius, en hipermercats, a grans magatzems, etc.) i el seu preu mitjà.
- Freqüència de compra de les sabatilles esportives (una vegada l'any, cada dos anys, etc.).
- Nivells de penetració a les llars (és a dir, quantes llars compren sabatilles esportives l'any).
- Tipologia de consumidors (percentatge d'adults, percentatge de nens, percentatge d'homes, percentatge de dones, etc.).
- Cobertura de mercat (és a dir, conèixer el percentatge dels productes que fan el 80% de les vendes totals).

**2) La categoria en el distribuïdor**

Paral·lelament a l'anàlisi de la categoria dins del seu mercat, cal analitzar com es desenvolupa la categoria al distribuïdor per a conèixer si aquesta es treballa amb nivells d'eficiència, o bé hi ha possibles àrees de millora conjunta.

### Un exemple: la categoria “sabatilles esportives” (II)

Continuant amb l'exemple de les sabatilles esportives, analitzarem el següent:

- Percentatge o pes de la categoria en el negoci del distribuïdor. És a dir, el percentatge de vendes d'aquesta categoria sobre el total de productes esportius.
- Nombre de marques i productes que es comercialitzen (per a saber si tenim una oferta d'assortiment d'acord amb el mercat i els nostres competidors).
- Percentatge de vendes dels diferents subsegments de la categoria respecte al mercat (potser venem menys sabatilles d'atletisme que els nostres competidors i, en conseqüència, és un producte que hem de potenciar, ja que hi ha una oportunitat de creixement).
- Competitivitat dels preus amb referència al mercat i als diferents canals de venda de la categoria.
- Espai dedicat a l'exposició d'aquests productes al punt de venda.
- Nivells d'estoc i índexs de productivitat.
- Nivells de rendibilitat de la categoria i percentatge de contribució al marge total.

Per a l'obtenció d'aquesta informació, podrem recórrer tant a fonts internes de l'empresa (fabricant i distribuïdor) com a fonts externes disponibles al mercat, investigacions de mercat, panells de consumidors o distribuïdors, estadístiques, etc.

En resum, el coneixement del perfil del comprador/consumidor, la comprensió de l'arbre de decisió de compra i l'anàlisi del comportament de la categoria en el mercat i en el distribuïdor són els elements clau per a entendre els factors essencials que ens permetran dissenyar estratègies i tàctiques conjuntes per a fer créixer de manera rendible la categoria en la qual fabricant i distribuïdor estan treballant.



Diversitat d'alternatives per a la selecció d'un vi.

### Qüestions de reflexió

Esteu convidats a casa d'un amic i penseu portar-hi una ampolla de vi. Després de fer una anàlisi mental dels possibles establiments on adquirir l'ampolla, us decidiu per un. Com creieu que treballa l'establiment la categoria de begudes alcohòliques? Teniu tota la gamma que espereu? El compareu amb un altre establiment? Demaneu consell als encarregats/venedors? Creieu que aquesta categoria és important per al seu negoci? Té una àmplia bodega de vins? Hi ha informació sobre les diferents denominacions d'origen? Són competitius en preu?



## 2.4. Fixació d'objectius

En la fase següent del procés de gestió per categories cal determinar els objectius que es plantegen aconseguir amb la implementació del pla per a aquesta categoria. Aquests objectius estaran en funció de l'anàlisi que s'hagi fet sobre la categoria en la fase anterior i en funció del rol que s'hagi establert per a la categoria conjuntament entre fabricant i distribuïdor.

Els objectius més corrents que se solen fixar són:

- Augmentar el pes de les vendes de la categoria sobre les vendes totals de la cadena o establiment, per exemple, passar del 2% del pes sobre el total al 2,3%.
- Augmentar la freqüència de compra, per exemple, d'una vegada al mes a 1,5 vegades.
- Augmentar la quantitat comprada en cada acte de compra per part dels compradors, per exemple, d'un litre a dos litres.
- Reduir els nivells de ruptura d'estoc, per exemple, del 5% al 4%.
- Augmentar la rendibilitat de la categoria, per exemple, en 0,5%.

Poder mesurar correctament els objectius que es fixen, acordar objectius assequibles i fixar un temps mínim i màxim per a ser assolits són imprescindibles per a la seva bona execució.

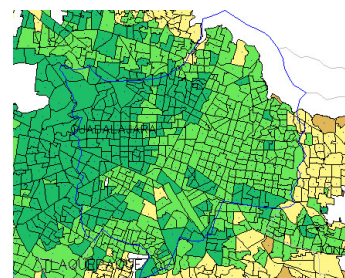
La fórmula més usual per a poder comprovar si els objectius s'assoleixen és acordar la realització de **proves test** o **pilot** en determinats punts de venda –implantar-hi millores d'assortiment, disposició dels productes o marxandatge, uns preus pactats i una política promocional diferent– i comparar-ne l'evolució respecte a altres punts de venda on no es duen a terme aquestes millores.

Aquests establiments reben el nom de **botigues mirall** i són establiments amb característiques similars i comparables amb les **botigues test**.

### Botigues mirall i botigues test

Com a exemple de comparació entre *test* i *mirall* es poden seleccionar:

- Supermercats seleccionats per a test davant supermercats similars.
- Hipermercats *test* davant hipermercats.
- Una província *test* davant la resta de les províncies.
- Establiments en una zona urbana davant una altra zona urbana.



Les botigues mirall se circumscriuen a un àmbit geogràfic.

Finalment, és important esmentar que aquests objectius de rendiments poden ser avaluats tant a partir de dades internes del fabricant o distribuïdor (dades de vendes, sortides de caixa, comandes, etc.), com per indicadors externs de mercat (plafons de detallistes, plafó de consumidors, etc.).

## 2.5. Estratègies de la categoria

És en aquesta fase en què fabricants i distribuïdors han de desenvolupar estratègies específiques que permetin aprofitar les oportunitats detectades en l'anàlisi i posar en marxa diversos plans d'acció sobre la categoria, en funció dels recursos que tinguin disponibles. Ens trobem amb **quatre estratègies** ben diferenciades:

- creació de trànsit,
- creació de transaccions,
- generació de beneficis,
- millora de la imatge.

En la taula 3 se sintetitzen els objectius i les característiques de cadascuna d'aquestes estratègies.

Taula 3. Estratègies de la categoria.

Creació de trànsit	
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atreure el trànsit de consumidors a la categoria i al passadís on són els productes. Seria una estratègia totalment coherent per a categories amb un rol destinació.</li> </ul>
Característiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt percentatge de vendes de la categoria.</li> <li>• Alta sensibilitat al preu.</li> <li>• Alt nivell de penetració.</li> <li>• Compra múltiple per ocasió.</li> </ul>
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una baixada de preu en productes sensibles al preu i que atreuen una part important dels compradors.</li> </ul>
Creació de transaccions	
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentar la quantitat comprada per acte de compra.</li> </ul>
Característiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentar el benefici mitjà per unitat de venda.</li> <li>• Mides grans, atractius per a famílies.</li> <li>• Compres creuades amb altres segments.</li> </ul>
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar un 33% més d'una marca determinada i format de producte perquè incrementi la quantitat comprada cada vegada que el consumidor acudeixi al punt de venda.</li> </ul>
Generació de beneficis	
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el percentatge del benefici.</li> </ul>
Característiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marges superiors a la mitjana.</li> <li>• Benefici per unitat superior a altres productes.</li> <li>• Percentatge de vendes inferiors a la mitjana.</li> <li>• Productes no habituals o de compra per impuls.</li> </ul>
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar un espai més important a aquests productes o col·locar-los en punts clau (per exemple, sortides de caixa) per a incentivar-ne les vendes.</li> </ul>
Millora de la imatge	
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millorar la imatge del distribuïdor amb la venda de determinats productes que donen sensació d'establiment "complet".</li> </ul>



- Les ofertes o promocions generen tràfic de consumidors cap a la categoria.
- Oferir més quantitat de producte incrementa el nombre de transaccions de la categoria.
- Determinats productes poden incentivar les vendes i generar beneficis per a la seva categoria.
- Els productes *delicatessen* poden millorar la imatge de l'establiment en què es comercialitzen.

<b>Característiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposició de productes de baixa rotació.</li> <li>• Qualitat dels béns i serveis oferts.</li> <li>• Serveis especials a l'establiment.</li> </ul>
<b>Exemple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productes exòtics, <i>delicatessen</i>, productes de temporada, peix acabat de pescar, degustacions especials en punt de venda.</li> </ul>

És necessari establir un mix de les estratègies per a la categoria, que sempre haurà d'estar lligat a la funció o rol de aquesta categoria. En conseqüència, les estratègies han de ser coherents amb els rols.

En la taula 4 observem la relació entre rols de categoria i les seves estratègies:

Taula 4. Relació entre rol de la categoria i estratègies.

<b>Rol de la categoria</b>	<b>Estratègies</b>
Categoria destinació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de trànsit</li> <li>• Creació de transaccions</li> </ul>
Categoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de transaccions</li> <li>• Creació de beneficis</li> </ul>
Categoria ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de trànsit</li> <li>• Creació de beneficis</li> <li>• Millora de la imatge</li> </ul>
Categoria de conveniència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de transaccions</li> <li>• Creació de beneficis</li> <li>• Millora de la imatge</li> </ul>

Font: ECR Europe.

## 2.6. Tàctiques

En aquesta fase s'identificaran les accions específiques que es duran a terme per a implementar les estratègies definides en la fase anterior i en funció dels rols establerts.

Les àrees principals d'actuació són quatre:

- assortiment,
- preu,
- espai o presentació al lineal,
- promocions.

### 1) Assortiment

Hem d'establir la varietat de productes que oferirem als compradors, i també els criteris per a ampliar/reduir les referències amb què treballa.

Les implicacions del rol sobre l'assortiment són les que es reflecteixen en la taula següent:

Taula 5. Relació entre rol de la categoria i l'assortiment.

Rol de la categoria	Accions sobre l'assortiment
Categoria destinació	<ul style="list-style-type: none"> <li>Molt profund.</li> <li>Varietat completa per segments de marques, formats i varietats.</li> </ul>
Categoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varietat àmplia i competitiva al mercat.</li> <li>Principals marques.</li> <li>Representació de tots els segments.</li> </ul>
Categoria ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Àmplia varietat en el període i mínima durant la resta de l'any per segments.</li> </ul>
Categoria de conveniència	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assortiment molt limitat. Principals marques i formats. No cal tenir una representació àmplia.</li> </ul>

Les diferents tàctiques referides a l'assortiment es basen a augmentar, mantenir o reduir les referències, basades en anàlisi de venda i de competitivitat, canviar referències mantenint-ne el nombre, treballar amb diferents marques o la pròpia marca del distribuïdor, etc.

Hem de tenir en compte que l'assortiment sol ser una àmplia font de diferenciació entre els distribuïdors i que, per tant, ha d'estar lligat a l'estratègia i rol de categoria definits pel distribuïdor. És probable que un assortiment que sigui òptim per a un distribuïdor no ho sigui per a cap altre per tenir una estratègia diferent per a gestionar la categoria.

Per exemple, si el rol de la categoria és de conveniència i l'estratègia que volem desenvolupar és de generació de beneficis, el distribuïdor haurà de preveure la conveniència de disposar d'un assortiment amb productes de preu i marge alt en aquesta categoria. Si, al contrari, l'estratègia és de generació de trànsit, no hauran de faltar en aquesta oferta els productes més venuts de cadascun dels segments de la categoria.

### Qüestions de reflexió

Heu pensat en les diferències entre l'estratègia d'assortiment d'El Corte Inglés i la cadena de descompte Dia per a la categoria de vins? Quantes varietats de vins es poden comprar en un establiment o a l'altre? Hi ha alguna raó per a això? Quina és?

## 2) Preus

Hem d'establir el nivell de preus dels productes de la categoria. En aquest cas i com amb les altres tàctiques, hem de definir el preu en funció de l'estratègia, el rol i els objectius, sense perdre de vista el criteri del consumidor.

Taula 6. Relació entre rol de la categoria i preus.

Rol de la categoria	Accions sobre els preus
Categoria destinació	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imatge de líder de mercat i agressiva.</li> <li>Millor relació qualitat-preu del mercat.</li> </ul>
Categoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitiva.</li> <li>Almenys un +/-5% amb relació a la competència.</li> <li>Preus agressius en els segments creadors de trànsit.</li> </ul>

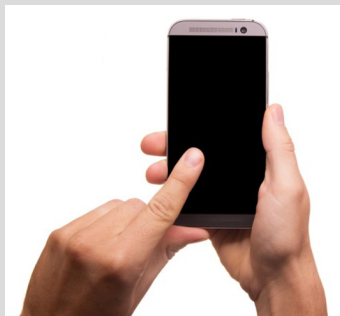
Rol de la categoria	Accions sobre els preus
Categoria ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitiu i consistent (+/-5%).</li> </ul>
Categoria de conveniència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca preocupació pels preus.</li> <li>• Marge elevat.</li> </ul>

Per exemple, si volem desenvolupar una estratègia de generació de trànsit, amb els productes amb una alta fidelitat i penetració, els establiments s'hauran de posicionar a un nivell baix respecte al mercat per a estimular l'atracció cap al punt de venda. Si, en canvi, l'estratègia és de generació de beneficis, el preu dels productes serà aquell que doni un marge raonable, sempre que aquest no afecti el preu i sigui un element dissuasiu per als consumidors.

### Qüestions de reflexió

Necessiteu comprar un carregador per al telèfon intel·ligent (*smartphone*). Quina és la relació entre els preus d'aquest producte comprat en una botiga especialitzada de telefonia –que pretén generar trànsit–, o bé en un establiment turístic o en una gasolinera?

Figura 9. Smartphone



### 3) Espai o presentació en els lineals

Hem de definir com es presenten els productes en els consumidors en el punt de venda. Es persegueixen dos objectius:

- Fer atractiva l'organització dels lineals per als compradors, de manera que es destaquin en el punt de venda els productes que ens permetin aconseguir els objectius de la categoria.
- Adaptar els lineals a la demanda per a evitar ruptures d'estoc en els moments de màxima venda.

Per a això, haurem de tenir en compte el rol i la seva implicació en la tàctica d'espai, com es reflecteix en la taula següent:

Taula 7. Relació entre rol de la categoria i espai en els lineals.

Rol de la categoria	Accions sobre els espais en els lineals
Categoria destinació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicació principal a la botiga, en llocs de trànsit elevat.</li> <li>• Espai superior dedicat a les vendes.</li> <li>• Ús d'elements d'imatge i senyalització.</li> </ul>

Rol de la categoria	Accions sobre els espais en els lineals
Categoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicació intermèdia a les botigues.</li> <li>• Espais assignats en funció de vendes.</li> </ul>
Categoria ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ús intensiu d'illes i elements promocionals.</li> <li>• Espai segons vendes en temporada.</li> </ul>
Categoria de conveniència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zones de trànsit elevat que aporten imatge a l'assortiment total.</li> </ul>

Segons hem comentat, estudis de comportament del consumidor afirmen que aproximadament el 70% de les compres es decideixen en el punt de venda. A més a més, hem vist que amb el procés de gestió per categories estem obligats a estudiar com estructurarem els consumidors les decisions de compra.

Aquesta informació serà molt important a l'hora de dissenyar els punts de venda (ubicació de les categories en els lineals), ja que dependrà de l'arbre de decisió del consumidor, de la ubicació dels productes i de les categories. Si el distribuïdor coneix el perfil del seu comprador segurament dissenyarà el punt de venda en funció d'aquest, que en definitiva és el seu principal "actiu".

Per entendre millor el significat de dissenyar la ubicació dels productes, veiem les diferents possibilitats a través del disseny d'una secció de productes esportius.

**a) Agrupació per marques.** Podem trobar diferents seccions agrupades en funció de les marques o fabricants.

#### **Agrupació per marques**

En l'agrupació per marques trobarem productes Nike, Adidas i Puma agrupats independentment de l'esport per al qual s'utilitzen.

Un exemple d'establiment que agrupa per marques és El Corte Inglés. En aquest tipus de categoria, el comprador dona molta importància al fabricant i a la marca. En altres categories, com l'alimentació o la drogueria, la marca no és tan rellevant o no es coneixen les múltiples marques existents.

**b) Agrupació segons l'esport.** En aquest tipus d'implantacions s'inclouen tots els productes necessaris per a la pràctica d'un esport.

#### **Agrupació segons l'esport**

Per exemple, si parlem del tennis hi trobem les raquetes, les sabatilles, les pilotes, els complements, les bosses especials, etc. Als establiments Decathlon, per exemple, es trobaria un disseny d'aquest tipus.

c) **Agrupacions en funció del producte.** És a dir, repartir l'espai de les diferents zones entre els diferents productes de diferents marques.

### Agrupació en funció del producte

Per exemple, les sabatilles esportives agrupades per marques i esport per al qual s'han d'usar. Un exemple d'aquest tipus de disseny es pot observar a les botigues InterSport.

### Qüestions de reflexió

Per què en molts supermercats els *packs* d'aigua de dotze litres es troben al final del recorregut de la nostra compra –precisament quan el carro de la compra ja és ple i és difícil col·locar-hi aquest producte– i no són al principi? Per què els aperitius –patates, olives, escopinyes– són lluny de la zona de refrescos quan són dos productes complementaris en el moment de consum? Per què la sacarina es troba a la zona de productes dietètics i no al costat del sucre normal? O els iogurts que no necessiten fred al costat dels iogurts tradicionals? Creieu que es pensa realment en el comprador quan es dissenya la ubicació dels productes?

Figura 10. Diversos envasos per a un mateix producte



### Gestió de l'espai

En l'agrupació en funció del producte pren gran rellevància la gestió de l'espai, amb programes informàtics específics per a això tipus Spaceman, Apollo, MSA, etc., i les tècniques de marxandatge (senyalització, ubicació, decoració, etc.) són àmpliament utilitzades.

## 4) Promocions

Per a desenvolupar les estratègies dins d'una categoria, disposem d'una altra tàctica molt utilitzada com són les promocions. Com s'ha comentat anteriorment, la promoció és la tàctica que estimula la demanda d'un producte a curt termini i mitjançant incentius econòmics o materials. Per tal d'aplicar aquesta tàctica, prèviament hem de definir el següent:

- La forma de les promocions (fullets de preus, exposicions especials dels productes en el punt de venda, sortejos, producte addicional gratuït, etc.).
- Els segments, marques o referències que cal promocionar.
- A qui van dirigides, quan es faran i quina durada tindran.

Taula 8. Relació entre rol de la categoria i les promocions.

Rol de la categoria	Accions sobre les promocions
Categoria destinació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freqüència elevada (setmanal/quinzenal).</li> <li>• Esdeveniments promocionals amb valor afegit ("tornada a l'escola", "setmana de l'estalvi", etc.).</li> <li>• Fullets, capçaleres de góndola.</li> <li>• Promocions de preu i valor afegit.</li> </ul>



Rol de la categoria	Accions sobre les promocions
Categoria habitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivell mitjà d'activitat (bimensual).</li> <li>• Fullets i capçaleres amb menys freqüència.</li> <li>• Preferentment accions de preu.</li> </ul>
Categoria ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forta activitat en el període de màxima venda.</li> <li>• Fullets i capçaleres de góndola.</li> <li>• Esdeveniments monogràfics.</li> </ul>
Categoria de conveniència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivell d'activitat baix.</li> <li>• Cartells interns.</li> <li>• Promocions molt específiques i amb valor afegit.</li> </ul>

Per exemple, si l'estratègia per a la categoria és de creació de trànsit, es crearan accions que tinguin com a objectiu incentivar el retorn dels compradors al punt de venda per mitjà de l'oferta de vals de descompte, cupons a canvi de regals, trameses aprofitant la targeta de fidelització de les ensenyes, etc. Si l'estratègia és de transacció, es podran dur a terme accions d'animació o prova al punt de venda, al costat dels productes que interessa promocionar.



Diversos productes musicals.

### Qüestions de reflexió

L'última vegada que va anar a comprar música, recordeu alguna promoció que us incités a comprar algun CD o vídeo musical que no haviu pensat però que pel seu nivell de preus, promoció o animació finalment acabéssiu comprant? Era el llançament d'un nou disc? Era la cançó de l'estiu? Era una promoció per sobrants de producte o excés d'estoc? Estava ben senyalitzada?

En resum, els rols de cada categoria determinen les possibles estratègies que cal dur a terme, desenvolupant diferents tàctiques relacionades amb l'assortiment, espai, preus i promocions.

## 2.7. Implementació del pla de la categoria

En aquesta etapa cal planificar la implementació de les millores acordades en els punts de venda que testarem:

- calendari d'implantacions,
- establiments que es testaran,
- responsables de la implantació i seguiment,
- informació de control.

Tanmateix, la qüestió més important sobre si som immersos en un procés de col·laboració entre fabricant i distribuïdor és l'adquisició de compromisos fermes d'implementació i seguiment.



L'aplicació de determinades tàctiques als establiments ha de ser coneguda i ser ratificada per les direccions d'ambdues empreses, per a impulsar i estendre totes les possibles millores que es puguin obtenir amb les proves test.

Una vegada fetes les proves test, ambdues parts s'han de reunir per a analitzar si les millores implantades en els punts de venda han donat els resultats esperats i s'han aconseguit els objectius que inicialment van ser pactats (increment de vendes, disminució de les ruptures d'estoc, etc.). De la mateixa manera, és probable que durant el transcurs del període de test es detectin lleugeres millores que cal efectuar, possibles problemes, imprevistos, nous aprenentatges, etc.

És en aquesta fase en la qual s'han d'ajustar perfectament les diferents tàctiques, ja que la seqüència lògica de treball és estendre totes les millores proposades (assortiment, espai, promocions, etc.) a la globalitat de les botigues de la cadena. L'eliminació d'errors produïts en les proves test i la introducció de millores a l'hora de la implantació ens facilitaràn l'extensió de les tàctiques de la categoria al distribuïdor.

## 2.8. Revisió

Som a l'última etapa del procés: la revisió de la categoria. Com el seu nom indica, el procés de gestió per categories és un procés i no un projecte. Això vol dir que no té una data d'inici o final, sinó que és quelcom continuat que s'efectua en el temps. La modificació dels hàbits de compra, el llançament de productes nous, l'aparició de nous canals de distribució, el canvi de mentalitat dels compradors, etc. produeixen canvis en la comercialització de productes i afecten l'oferta i la demanda.

### Qüestions de reflexió

Qui hauria previst que les cadenes de supermercats tindrien un forn intern i podrien oferir pa als seus establiments durant tot el dia? Com afecta les vendes l'obertura d'establiments que estan oberts les 24 hores del dia? Com afecta la categoria de roba infantil la venda en establiments especialitzats? Com afecten Internet i les noves tecnologies la comercialització dels productes?

Figura 11



La necessitat de conèixer les noves tendències dels compradors i com afecten les diferents categories ens porta a la revisió periòdica de la categoria entre fabricants i distribuïdors per a detectar-hi noves oportunitats i determinar estratègies i tàctiques d'aplicació.

### 3. Annex: Programari de gestió d'espais

El programa Spaceman és un dels programaris de gestió d'espais amb més presenciacions i més potencia del mercat, a més de ser el més utilitzat pels professionals del marxandatge tant a escala estatal com a escala mundial.

L'ús d'aquestes eines informàtiques en el camp de la gestió d'espais ha arribat a ser clau per a millorar la gestió de les superfícies dedicades a l'exposició i venda de productes als diferents establiments comercials.

L'objectiu que persegueix aquest programa és el de simular un punt de venda real i analitzar les estratègies que cal aplicar per a assolir els objectius financers de les categories. La informació introduïda en el programa (mobiliari disponible per als productes, articles comercialitzats, comportament dels consumidors, aspectes logístics, etc.) és analitzada posteriorment, tant a partir de criteris econòmics com estètics (no oblidem que és important que els productes estiguin disposats de manera atractiva als ulls dels consumidors). Així, la informació analitzada dona com a resultat el que es coneix com a **planograma final**.

El planograma és el document en què apareixen disposats en un lineal els productes d'una categoria determinada que treballa un punt de venda, perquè sigui reproduït d'aquesta manera a l'establiment.

Per tant, el programari de gestió d'espais ens ajudarà a fer planogrames de diferents categories de producte.

#### Instal·lació i funcionament bàsic de Spaceman Professional

A continuació, s'explica com s'ha d'instal·lar aquesta demostració. A més, es donen indicacions bàsiques del seu funcionament mitjançant alguns exemples.

El primer pas, lògicament, serà instal·lar el programa als vostres ordinadors. Recordeu que aquesta és una versió de demostració, és a dir, només serveix per a conèixer la manera d'utilitzar aquest programari de gestió d'espais, i, entre altres limitacions, no permet guardar el treball fet. Per tant, només el podem utilitzar en un àmbit docent i, en cap cas, no es pot utilitzar en l'àmbit professional.

#### Spaceman

Aquest programa és comercialitzat per l'empresa A. C. Nielsen, companyia líder d'investigació de mercats a Espanya, a la qual agraïm el seu suport a l'hora de permetre'ns incloure aquesta demostració en el material de l'assignatura.

La instal·lació és molt senzilla, ja que només cal seguir les instruccions de l'assistent, que inclouen els passos següents:

- En el CD-ROM de l'assignatura trobareu una carpeta denominada *Programari Gestió Espais*. Dins d'aquesta carpeta feu doble clic sobre l'arxiu SETUP.exe per tal de posar en marxa l'aplicació d'instal·lació al vostre disc dur.
- Caldrà escollir la configuració següent de la instal·lació entre les opcions que ens vagi demanant l'aplicació:
  - Tipus d'aplicació: Spaceman Professional.
  - Regió geogràfica: Europe, Middle East and Africa.
  - Tipus d'instal·lació: Standalone.
  - Idioma: seleccioneu l'idioma amb què voleu treballar amb el programari d'entre els que apareixen.
- Hi clicarem quan estiguem d'acord amb les normatives legals d'ús i reproducció del programari.
- Ens demanarà el lloc on volem ubicar els fitxers. Per defecte, es crearan en la carpeta ProgramFiles\ACNielsen\Professional\. Hi farem clic quan estiguem d'acord amb aquesta ubicació, o bé canviarem la ubicació de destinació si així ho volem.
- Hi farem clic quan estiguem d'acord per a crear fitxers de seguretat (per si de cas!).
- Farem clic als components del programari que volem instal·lar. Verifiquem que estan **tots** marcats, és a dir, s'instal·laran tots.
- Farem clic en l'opció que no volem **cap** idioma addicional, llevat que vulgueu treballar amb diversos idiomes, però heu de saber que utilitzarà memòria addicional.

A continuació, s'iniciarà la instal·lació del programa. Esperarem fins que aparegui el missatge que digui que la instal·lació s'ha efectuat correctament i ja estarem preparats per a començar a treballar amb Spaceman.

Per a obrir Spaceman tenim dues opcions:

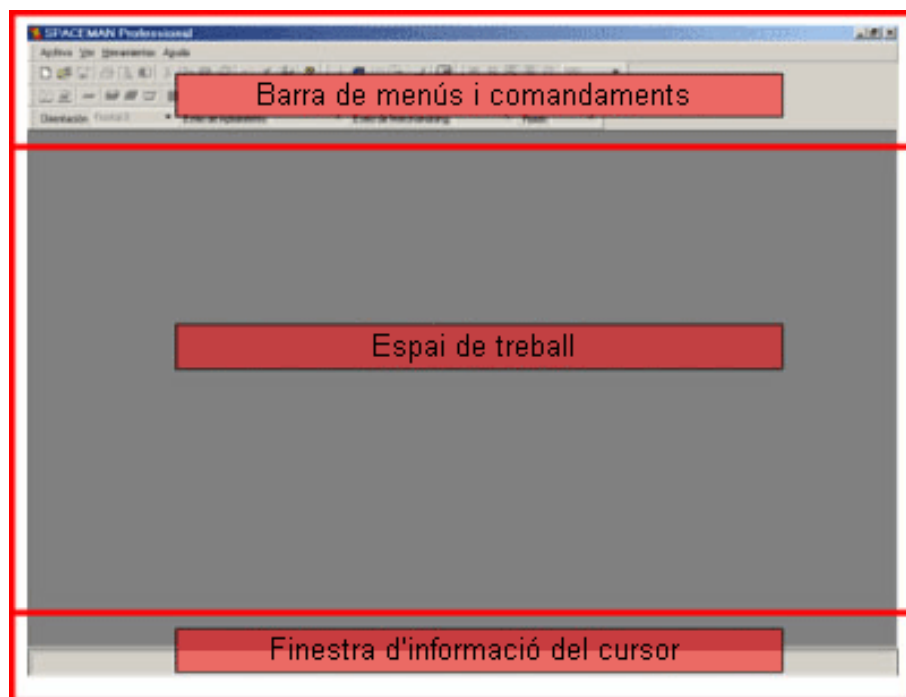
- a) Mitjançant el menú Windows: Inici -> Programes -> ACNielsen Solutions -> Spaceman Professional.

b) Amb l'explorador, executarem l'arxiu SPRO.exe que és ubicat dins de C:\ProgramFiles\ACNielsen\Professional\SPRO.exe.

El primer que observem en entrar en el programa és la pantalla dividida en tres parts:

- **Barra de menús i ordres.** Totes les ordres que donem al programa es faran mitjançant la barra de menús o directament amb les icones que hi ha (i que poden ser configurades al nostre gust).
- **Espai de treball.** En aquesta part de la pantalla, s'aniran obrint les finestres amb el treball que farem. Hi apareixeran els planogrames, anàlisi d'informació, llistes de productes, gràfics, etc.
- **Finestra d'informació del cursor.** Indicarà informació sobre el que estem apuntant amb el cursor en l'espai de treball, informació dels productes, del mobiliari, etc.

Figura 12



### Exemple de funcionament bàsic

Per tal de veure com funciona, obrirem un planograma. Els planogrames queden guardats en fitxers amb un nom i amb extensió \*.pln. Utilitzarem un dels planogrames exemple que trobem en el directori de Spaceman.

En el Menú: Arxiu -> Obrir -> C:Arxius de programa\ACNielsen\Professional\Samples\JUICE.pln

Es tracta d'un planograma que simula un lineal de suc d'un punt de venda. Com veieu, es tracta d'un moble, vist de cara, amb cinc prestatgeries de 96 centímetres de longitud. Els blocs de colors que hi veieu són els productes, que apareixen col·locats als estants.

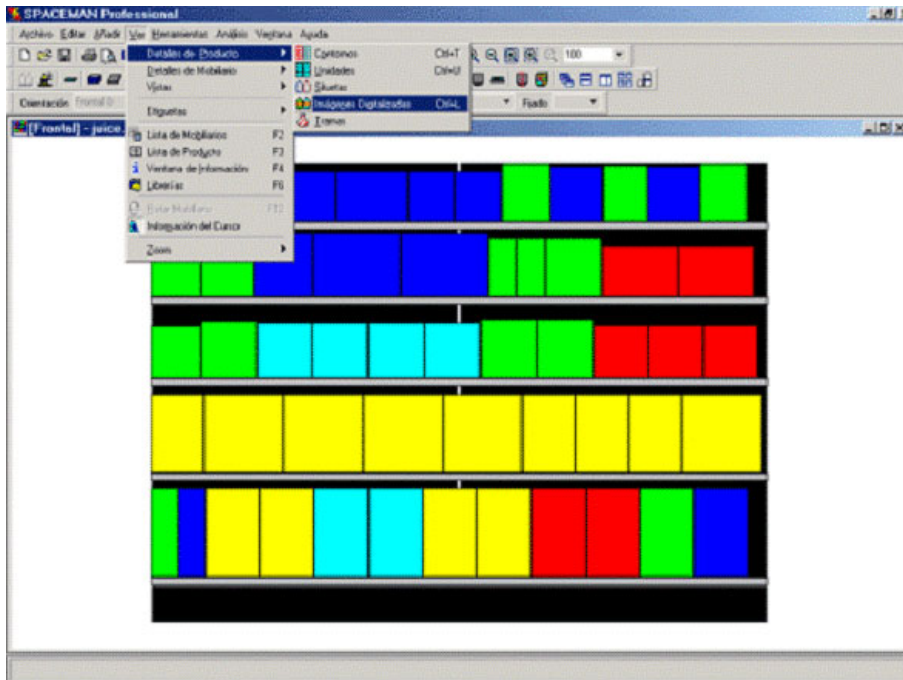
Podem modificar la visualització dels productes amb el Menú: Veure -> Detalls de producte i escollim entre les diferents opcions que tenim:

- contorns,
- unitats,
- siluetes,
- imatges digitalitzades,
- trames.

Feu clic en l'opció Imatges digitalitzades, potser la més interessant, ja que ens permetrà veure les fotografies dels productes, és a dir, veiem el planograma amb imatges reals. Aquestes imatges s'han d'ubicar prèviament en un directori del disc dur perquè siguin reconegudes per Spaceman i les hem d'anomenar amb el codi EAN perquè es puguin relacionar amb cadascun dels productes.

En obrir el planograma, per defecte, ens ha aparegut una visió frontal del lineal, però la podem canviar i veure el planograma des d'altres perspectives, fins i tot en tres dimensions. Per a això, feu clic a Menú: Veure -> Vistes. Podeu seleccionar les vistes que hi apareixen i es crearan finestres addicionals a l'espai de treball, cada finestra amb una vista. Podeu gestionar les vistes amb Menú: Finestra i seleccionar la disposició en la qual voleu veure les finestres.

Figura 13



El que hem fet ha estat obrir un planograma ja elaborat, però és habitual haver de començar a treballar des de zero. En aquest cas, hauríem de seguir aquests passos:

1) **Crear el mobiliari.** N'haurém de conèixer perfectament les mesures i introduir-les en el programa. Perquè vegeu les opcions que ofereix Spaceman, obriu els exemples que apareixen en el CD dins de Programari Gestió Espais \ Sample Planograms \ zigzagsections. Obriu zizzag (6 segments).pln i proveu amb una visió 3D per a experimentar la potència de Spaceman a l'hora de treballar amb infinitat de mobiliaris.

2) **Crear els productes.** Com a mínim, haurem d'incorporar les mesures físiques de cadascun dels productes, i també la informació sobre unitats venudes. Podeu veure a Menú: Afegir -> Producte complet quines són totes les dades que podem introduir com a informació. Si bé no totes són necessàries, sí que és cert que com més informació hi incorporem, més riquesa tindran les anàlisis que durem a terme.

3) **Introduir els productes en els mobiliaris,** el que es denomina *posicions*. Serà la creació del planograma<sup>1</sup> pròpiament dit. Cadascun dels productes tindrà un determinat nombre de *facings* (el nombre de cares del producte que veiem frontalment). Si fem doble clic en un producte del planograma, tindrem informació de la seva "posició" (producte i nombre de *facings*).

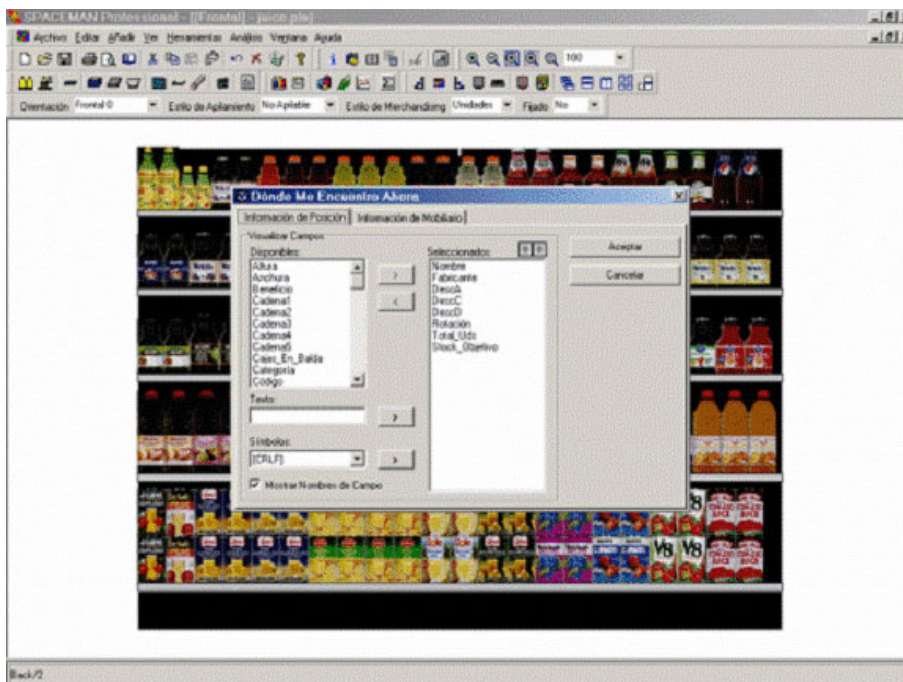
<sup>(1)</sup>Una de les utilitats més importants a l'hora de fer planogrames és disposar de la informació de cadascuna de les posicions de manera immediata, només en passar el cursor per sobre de la posició del planograma.

A continuació, configurarem la finestra d'informació per visualitzar informació dels productes que creguem necessària per a decidir on ubicar-los i quant espai han d'ocupar. Anirem a Menú: Eines -> Opcions -> Barra d'estat d'informació del cursor.

Hi afegirem els camps d'informació següents:

- Nombre: el nom del producte que ocupa aquesta posició.
- Fabricante: nom del fabricant del producte.
- Desc\_A: aquest descriptor inclou, en aquest planograma, la marca.
- Desc\_C: aquest descriptor inclou, en aquest planograma, el tipus d'envàs (llauna, ampolla de vidre, ampolla de plàstic).
- Desc\_D: aquest descriptor inclou, en aquest planograma, el sabor (llimona, taronja, tomàquet, etc.).
- Rotación: les unitats venudes del producte al punt de venda en una setmana.
- Total\_Uds: nombre d'unitats del producte al moble.
- Stock\_Objetivo: nombre d'unitats de producte que el programari ha calculat que hi ha d'haver al moble per a satisfer la demanda dels consumidors (aquest valor variarà en funció del model d'inventari que veurem a continuació).

Figura 14



Prenguem com a exemple un producte d'aquest planograma: Gatorade Lima-Limón del fabricant Quaker (el trobem a l'última prestatgeria, amb tres *facings*). Aquest producte té una rotació de cinc unitats setmanals.

En tenim quinze unitats al moble (tindríem producte per a tres setmanes), però l'estoc objectiu que calcula Spaceman és de cinc unitats. Estem triplicant l'estoc de varietat *llimona* al punt de venda. En canvi, Gatorade Naranja té cinc unitats al lineal, però en té com a estoc objectiu onze i, per tant, hi ha riscos que el producte s'esgoti i que no puguem satisfer la demanda dels consumidors.

Podríem reduir el nombre de *facings* de la varietat Lima-Limón a dos: farem doble clic en la posició d'aquest producte i, a la finestra que apareix, hi introduïrem en el camp *Facings* horitzontal el valor 2. Ara, tenim deu unitats, encara que per sobre de l'estoc objectiu. Podem reduir més el nombre de *facings* a un, i tindrem cinc unitats de producte, amb la qual cosa ja haurem arribat a l'estoc objectiu. Haurem alliberat espai que podrà ocupar un altre producte l'estoc objectiu del qual sigui superior al nombre d'unitats per moble, per exemple, Gatorade Naranja.

Per a calcular l'estoc objectiu és important introduir un model d'inventari que reproduïxi amb quina freqüència omplim el lineal del producte, i també altres aspectes logístics. Si fem Menú: Eines -> Model d'inventari -> Afegir model s'obrirà una finestra en què podrem introduir valors que ajudaran el programa a calcular l'estoc necessari.

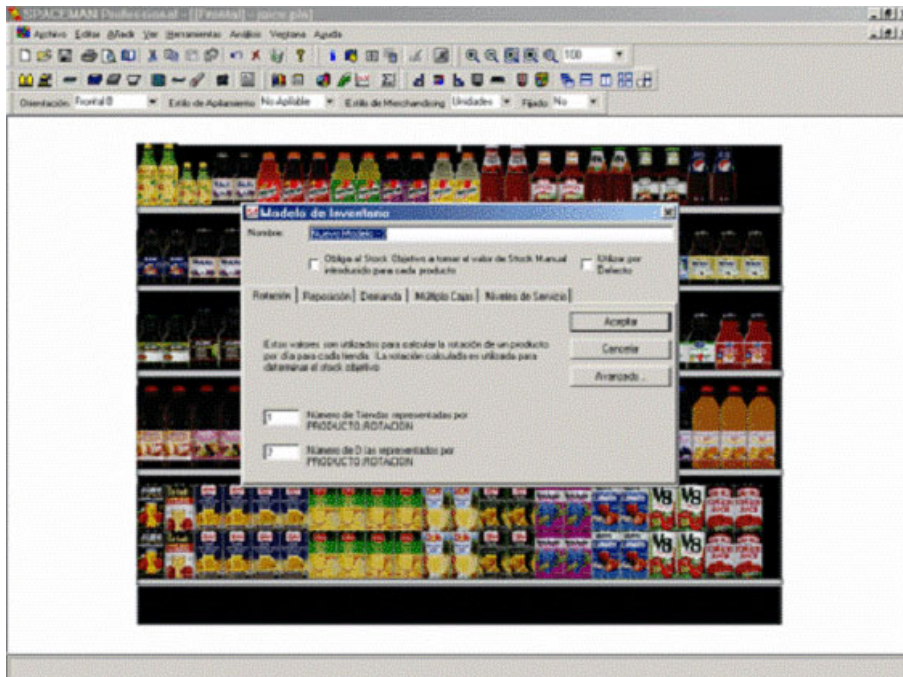
Hi ha diferents apartats, però ens centrarem en els valors de reposició. Així, dins de l'apartat "Reposició", canviarem el nombre de dies entre reposició a catorze, per exemple. Això vol dir que, en lloc d'omplir el lineal una vegada la setmana, ho farem quinzenalment. Per tant, necessitarem el doble de producte en estoc dins del lineal.

Donarem un nom al model d'inventari, que quedarà gravat, i marcarem la casella "Utilitzar" per defecte perquè calculi l'estoc objectiu amb els nous paràmetres.

Verifiqueu que per a Gatorade Limón i Naranja, ara l'estoc objectiu s'ha multiplicat per dos, i per tant, haurem de duplicar l'espai.



Figura 15



Hem treballat amb exemples molt bàsics per entendre, d'una manera àmplia, el funcionament del programa. Amb aquests exemples no arribarem a utilitzar, ni de lluny, totes les utilitats de Spaceman, sinó potser, un 15%.

Entre altres utilitats, Spaceman<sup>2</sup> ens permet fer gràfics o informes vinculats amb fulls de càlcul, tenim l'opció de destacar els productes de diferents colors en funció d'una llegenda, etc.

<sup>(2)</sup>Us convidem que experimenteu vosaltres mateixos totes les potencialitats d'aquest programa a partir de l'opció "Ajuda" i amb els seus menús.

## Resum

Al llarg de l'estudi d'aquest mòdul hem aprofundit en el coneixement d'un model de gestió dins del sector de la distribució conegut com *gestió per categories*, que s'emmarca dins d'un model de gestió més ampli conegut com a ECR (*efficient consumer response*).

Hem definit la gestió per categories com un procés dut a terme conjuntament entre fabricants i distribuïdors en el qual es gestionen les categories de producte en els punts de venda o botigues com a unitats estratègiques de negoci per a obtenir una millora que es tradueixi en millors resultats econòmics i una satisfacció més gran als consumidors, i es detectin alguns factors com són l'estancament de les vendes als mercats de gran consum, els canvis en els consumidors, els avenços tecnològics i les pressions competitives al sector de la distribució, que actuen com a catalitzadors per a l'aparició d'aquest model de gestió.

Així mateix, s'ha descrit aquest model com un procés amb diferents etapes ben definides que s'inicia amb la definició de la categoria, etapa en la qual és clau l'obtenció d'informació per a un millor coneixement del consumidor/comprador.

Una vegada definida la categoria és important assignar-hi el paper estratègic (rol) que exercirà en els punts de venda i, seguidament, fer una anàlisi detallada d'aquesta categoria i fixar-ne els objectius, definint una estratègia i plasman-la en un pla d'acció (tàctiques d'assortiment, espai, preus i promocions).

La posada en marxa d'aquest pla constitueix una altra etapa del procés, i també la seva revisió sistemàtica al llarg del temps, ja que, atès el dinamisme dels mercats, es requereix una actualització contínua per a adaptar-se als canvis i continuar creixent i satisfent les necessitats dels consumidors, que és l'objectiu d'aquest model de gestió.

## Activitats

### 1. Un distribuïdor i diverses categories: cadena de restauració ràpida

Les cadenes de restauració ràpida ofereixen als compradors la possibilitat de menjar el *fast food* als seus establiments. Els compradors saben perfectament que el producte que consumiran són, per exemple, hamburgueses.

Tanmateix, a més d'aquesta categoria de producte, es poden comprar/consumir altres categories. I aquestes cadenes de restauració, conscients de la importància de cadascuna de les categories que ofereixen i el seu rol específic, dissenyen les estratègies amb les seves corresponents tàctiques. Exemples d'aquestes cadenes els trobem en multinacionals americanes com McDonald's, Burger King o Subway, però també en companyies nacionals com Pans and Company.

Creieu que aquestes cadenes, per exemple McDonald's, basen el seu èxit en la intuïció o experiència als Estats Units per a desenvolupar els seus negocis a Espanya, o bé coneixen perfectament els seus consumidors, el seu arbre de decisió i els rols, categories i tàctiques de les seves diferents categories de productes?



### 2. Una mateixa categoria en diferents canals de venda: tauletes (tablets)

Si prenem com a exemple la categoria de les tauletes (*tablets*), i la seva venda en cadenes d'electrodomèstics, grans magatzems, hipermercats, botigues d'informàtica, etc. podem observar el tractament diferent que se'ls dona en funció del rol que cada distribuïdor els assigna.

És casualitat que grans magatzems o hipermercats tinguin diferents plantejaments i estratègies per a una mateixa categoria?



## Glossari

**categoria** *f* Conjunt de béns o serveis que els consumidors perceben com a complementaris i/o substitutius respecte a una necessitat determinada.

**ECR** *f* Vegeu **efficient consumer response**. Acord entre fabricant i distribuïdor que té com a objectiu aportar major valor al consumidor, centrant-se tant en l'oferta, mitjançant la cerca de major eficiència en les funcions d'emmagatzematge i transport, com en la demanda, intentant comercialitzar un assortiment atractiu i reduint els costos totals.

**efficient consumer response** *f* Estratègia competitiva en la qual fabricants i distribuïdors treballen conjuntament per a reduir les ineficiències i generar el màxim valor per al consumidor.  
sigla ECR

**gestió per categories** *f* Procés conjunt de fabricants i distribuïdors en el qual es gestionen les categories de producte com a unitats estratègiques de negoci, cosa que dóna lloc a una millora dels resultats comercials gràcies a l'aportació d'un valor més gran als consumidors.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

**Castillo Puente, A. M.** (2004). *Gestión por categorías. Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. La Corunya: Netbiblo.

**Díaz Morales, A.** (2000). *Gestión por categorías y Trade Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

**Wellhoff, A.; Masson, J. E.** (1999). *El merchandising*. Barcelona: Editorial Deusto.

### Referències bibliogràfiques

**Aguilar, R.** (2014). «Relaciones en el canal de distribución». *Distribución comercial aplicada*. Madrid: Esic Editorial.

**Aparicio, G.** (2015). «Gestión de marketing en la empresa detallista. Decisiones de surtido, precios y servicios». *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Pirámide.

**A. C. Nielsen** (2006). *Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories based on Consumer Needs*. Nova Jersey: Wiley & Sons.

**Corstjens, J.; Corstjens, M.** (1995). *Store Wars: The battle for Mindspace and Shelfspace*. Chichester: Wiley & Sons.

**Del Castillo, A.** (2008). «Gestión por categorías: una perspectiva estratégica de las relaciones entre fabricante y distribuidores». *Harvard Deusto Business Review* (núm. 165, pàg. 50-68).

**ECR Europe** (1997). *Category Management Best Practices Report*. Londres: The Partnering Group / Roiand Berger & Partner.

**Miquel, S.; Parra, F.; Lhermie, C.; Miquel, M. J.** (2008). *Distribución Comercial*. Madrid: Esic Editorial.

**Resa, S.** (2012). «Causas y efectos de la rotura de stock en la cadena de suministro. Alternativas para conseguir la máxima eficacia en el sistema logístico». *Distribución y Consumo* (núm. 122, pàg. 21-29).

