



UNIVERSIDAD MICHOCANA  
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## “La Administración del Punto de Venta al Detalle”



TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

JESÚS ALBERTO VALADEZ REYES

ASESOR

M. EN A. NINA ELSA GARCÍA ARTEAGA

MORELIA, MICH. AGOSTO 2011

Un ejemplo de vida, empeño y rectitud.....Mis Padres.

Fortaleza, unión y amor incondicional....mi esposa.

Constancia y determinación.....mis hermanos.

Una selva de sueños.....mis hijos.

El grano de arena que crea una montaña.....amigos, familia, maestros.

A ti que estas en todo...Dios.

**Índice.****Dedicatorias**

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1    Introducción al Canal Detalle</b>	<b>7</b>
1.1 El origen del canal Detalle.	8
1.2 Importancia del Canal Detalle.	11
1.3 El entendimiento del canal Detalle.	16
1.4 Estructura y funcionamiento del canal detalle.	19
1.5 Clasificación Tipos de negocios.	20
1.6 Como realizar un proceso de Segmentación.	23
1.7 Variables de Segmentación	27
1.8 Ejemplos de segmentación.	35
<b>Capitulo 2    Administración del Canal Detalle</b>	<b>42</b>
2.1 Empresas Proveedoras	43
2.2 Oportunidad	45
2.3 Distribución	59
2.4 Precio, Promoción.	71
2.5 Comunicación en el Punto de Venta	79

2.6 Exhibición	82
<b>Capítulo 3 El punto de Venta – Compra</b>	<b>87</b>
3.1 Como compra el Consumidor	88
<b>Capítulo 4 Propuestas: Evolución del Canal Detalle</b>	<b>95</b>
4.1 Las tiendas de autoconsumo	96
4.2 Asociación comercial - bases del futuro del canal Detalle	100
<b>Conclusiones</b>	<b>110</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>113</b>

## Introducción

Una parte muy importante de nuestra cultura y forma de comercializar, es el canal detalle, elemento que nos seduce por su cercanía tanto en ubicación como en atención.

Poco tiempo hemos dedicado al estudio e interpretación de este canal, contamos con apoyos y análisis continuos sobre el retail en Norteamérica, pero no sobre el entendimiento de “nuestro” retail.

Muchas empresas son las que se han aventurado a conquistar este mar de clientes y consumidores, más pocas han alcanzado el éxito, el cual solo ha sido logrado mediante el espíritu de aventura y arrojo necesario para conquistar cada visita realizada.

En nuestros tiempos el canal detalle se ve afectado por esta globalización que permite la entrada de nuevas marcas y de grandes competidores, amenazando así su existencia.

La evolución ha sido la variable de éxito del hombre, esta es la tarea que actualmente el canal detalle debe de realizar, para lograrlo deberá unir cada uno de los átomos que la forman, liderados por organismos y empresas líderes que con una clara visión global, permitan encontrar los caminos de la rentabilidad en toda la cadena de distribución.

El consumidor no espera, toma decisiones de una manera muy rápida, vertiginoso el reto que precede.

En este estudio encontraremos algunas herramientas que nos ayudarán al entendimiento y búsqueda del tan deseado crecimiento sustentable.

# Capítulo I

## Introducción al Canal Detalle

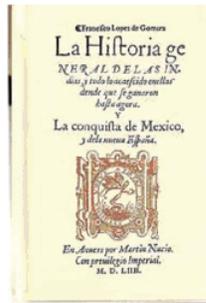
### 1.1 El Origen del canal Detalle.

Nos remontaremos a los años de la conquista donde en nuestro México, el comercio basaba su pilar de operación mediante el trueque de mercancías en explanadas destinadas al comercio comercial, llamadas tianguis (del náhuatl *tianquiztli* 'mercado').

Es el mercado tradicional que ha existido en Mesoamérica desde época prehispánica, y que ha ido evolucionando en forma y contexto social a lo largo de los siglos. La herencia de los tianguis es una mezcla de las tradiciones mercantiles de los pueblos prehispánicos de Mesoamérica, incluyendo el azteca y de los bazares del Medio Oriente llegados a América vía España.

Aproximadamente 50 000 personas concurrían para comprar o vender diversos productos que se agrupaban por calles: verduras, hierbas medicinales, frijol, maíz, algodón, aves, peces, obsidiana, loza, hachas y minerales.

También había jueces para impartir justicia en los tratos comerciales que vigilaban los productos. Las transacciones se efectuaban principalmente mediante el trueque o mediante semillas de cacao, como dinero mercancía.



.. "Llaman tianquiztli al mercado. Cada barrio y parrocha tiene su plaza para contratar el mercado. Más México y Tlatelulco, que son los mayores las tienen grandísimas. Especial lo es una dellas, donde se hace mercado los más días de la semana; pero de cinco en cinco días es lo ordinario, y creo que la orden y costumbre de todo el reino y tierras de Moteczuma. La plaza es ancha, larga, cercada de portales, y tal, en fin, que caben en ella sesenta y aun cien mil personas, que andan vendiendo y comprando; porque como es la cabeza de toda la tierra, acuden allí de toda la comarca, y aun lejos. Y más todos los pueblos de la laguna, a cuya causa hay siempre tantos barcos y tantas personas como digo, y aun mas"...

*Historia general de las Indias, Francisco López de Gómara.[1]*

Con el avance del tiempo, este tipo de negocios encontraron su lugar fundamental en el economía de pueblos y ciudades, siendo el punto idóneo para productores y distribuidores de bienes y servicios, aglomerando la concurrencia de consumidores ávidos de variedad.

En nuestro México esta oportunidad de negocio le ha permitido encontrar diferentes formas de expresión como abarrotes, tiendas o tienditas de la esquina, cremerías, misceláneas, papelerías, mercados públicos, bodegas el Perú, colmados y colmadones en República Dominicana, entre muchos nombres más, hasta llegar a las tiendas de conveniencia actuales.

Tratemos de describir una tienda o negocio, como un tipo de establecimiento comercial, físico o virtual, donde la gente puede adquirir bienes o servicios a cambio de una contraprestación económica, de forma tradicional.

El vocablo «tienda» implica un establecimiento pequeño con atención directa por parte de un vendedor o «dependiente»; también presupone la existencia de un «mostrador» o mesa que separa la sala de ventas de los artículos en venta. Esta forma de comercio es opuesta al comercio en régimen de libre servicio, donde el consumidor se acerca a los artículos, los elige y los lleva hasta la línea de cajas registradoras para pagar su compra.

## 1.2 Importancia del Canal Detalle

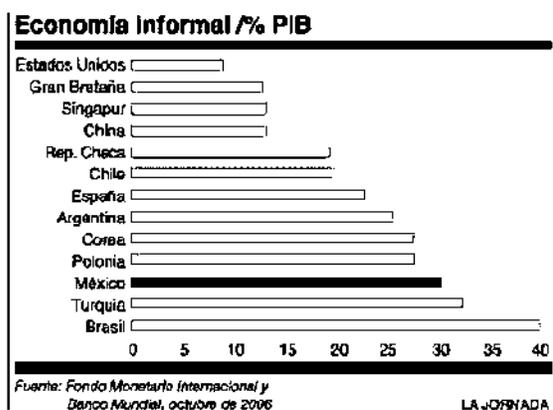
El canal detalle realiza varias funciones en la socio-económicas en nuestro México, que permite desarrollar y encontrar enlaces económicos y de comunicación importante en nuestra sociedad, estos negocios fungen como claros filtros visuales del nivel socioeconómico, gustos y tendencias de consumo de las zonas que pertenecen, nos permiten tener una clara fotografía y discernir sobre los siguientes pasos económicos, productos necesarios y oportunidades de negocio.

Igualmente los dueños de estos negocios influyen directamente sobre el consumo, mediante sus recomendaciones y decisiones en la compra de productos hacia sus proveedores. De la misma manera realizan estrechas relaciones con sus consumidores fungiendo como escuchas y consejeros de miles de temas con sus clientes.

Estos negocios llegan a ser los centros de reunión primarios para miles de consumidores, muy claramente lo podemos observar en república dominicana, donde ante la falta de luz en las colonias, los pobladores se aglomeran en estos negocios que cuentan con plantas de luz, lo que permite tener una verbena popular que incluye, música, baile, cena y mesas para el juego de ajedrez.

Por lo que no solo debemos de ver a estos negocios como puntos de venta, sino también como focos para expandir culturas sociales en consumo y comportamiento.

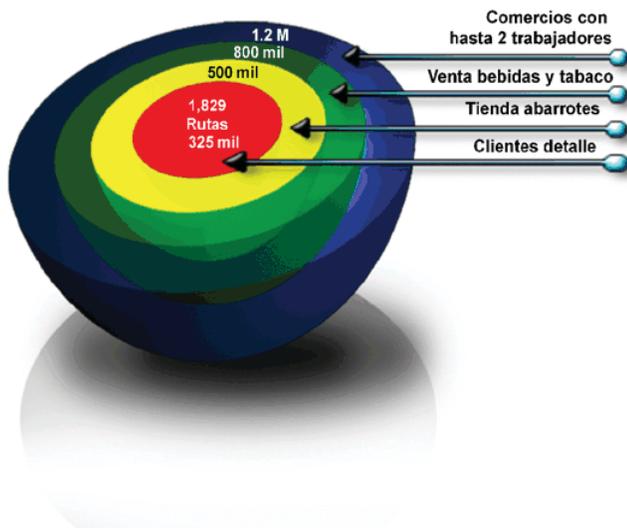
Económicamente estos negocios y el negocio informar forma una gran economía. En la última evaluación que hace el Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre la gestión del presidente Vicente Fox Quesada, el organismo multilateral afirmó que el valor de la economía informal se expandió hasta alcanzar un tamaño equivalente a un tercio del producto interno bruto (PIB), una de las proporciones más altas del mundo, y que representa que por estos canales fuera de fiscalización se mueven 284 mil millones de dólares cada año.



De esa manera, el tamaño de la economía informal en México supera al de la actividad industrial (manufacturas, minería, construcción y electricidad, gas y agua) y agropecuaria, silvícola y pesquera, que aportan 26.6 y 3.9 por ciento del producto interno bruto cada una,

para un total entre los dos sectores de 30.50 por ciento, según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Ahora bien, el tamaño de negocios estimados que existen en nuestro México son:



Esta masa de clientes generan ventas promedio de 11 mil millones de pesos mensuales, son una economía estable que permite a sus participantes, contar en su mayoría, con ingresos adicionales, abasto propio de su despensa, y no en generar la sustentación de una forma de vida cómoda.

La importancia del comercio detallista es evidente cualquiera que sea la perspectiva desde la que se analice. Alrededor del 25% del circulante de una sociedad moderna pasa por un establecimiento detallista.

Los intermediarios sirven básicamente como agentes de compras para sus clientes y como especialista de ventas para sus proveedores. Los detallistas realizan muchas actividades, como: anticipar los deseos de los clientes, desarrollar surtidos de productos, adquirir información de mercado y proporcionar financiamiento.

El conjunto de estos negocios crea una gran cadena de distribución que permite a la presencia de una vasta variedad de productos por toda la geográfica. Esta cadena genera para muchos empresarios más del 50% de sus ingresos, siendo estos de contado, generando flujos inmediatos para permanencia y existencia de las mismas compañías.

Por supuesto que es un reto magistral el poder llegar a cada uno de estos puntos de venta, de manera eficiente y rentable, debido a su diversidad de ubicación y tipos de negocios.

Ahora bien el flujo económico y valor de marca que se genera en las tiendas al detalle, no puede tener comparación contra el que generan las grandes cadenas de autoservicio, donde la disminución del valor de marca, créditos y un alto reducción del margen de utilidades debido a los beneficios económicos, campañas y apuestas en punto de venta que demandan.

De este tema la importancia de defender a toda costa la permanencia del canal detalle, ya que sin estas solo existirían estos hoyos negros, que se llevan nuestros ingresos y no alcanzan a retribuirlos vía empleo en las zonas donde se ubican. Generando una degradación hacia el surgimiento de economías a escala donde se presentan.

Los objetivos para entrar en estos dos mercados deben de ser mercados con mucha puntualidad, el del autoservicio genera y crea presencia de los productos hacia el consumidor masivo, por lo tanto son excelentes conductores para planes de mercadotecnia pero no de rentabilidad, mucho menos de valor de marca futuro donde el riesgo es muy alto al depender fuertemente en las ventas a este canal.

El canal de mayoristas permite una fácil y económica distribución, más en el momento que no contemos con un margen adecuado y negociaciones favorables al mayorista, el cambio de marca es muy rápido de hacer por estos clientes.

A diferencia del canal detalle donde la fortaleza de una distribución permite estar presente regularmente en estos clientes, en un mercado donde la presencia hacia la masa, permite seguridad de consumo, frecuencia del mismo y valor de marca, penetrando en el gusto y las tradiciones de consumo directo.

### 1.3 El Entendimiento del Canal Detalle

Para poder entender mejor al canal detalle debemos de permitirnos separarlo en variables para introducirnos en su complejidad y profundidad.

Sugiero alguna de ellas como.

Uso de los proveedores.

Objetivo de los dueños y/o tenderos.

Necesidades básicas del consumidor.

Los proveedores deben de tener muy claramente el uso que deben de lograr en estos negocios, el cual considero debe de ser un equilibrio entre la cobertura de negocios en la que se quiere estar, contra el margen a ganar contra los costos de la distribución de dicha cobertura, por supuesto que los productos a ofrecer deben de tener el precio y margen adecuado para el consumidor-tendero, pero de mayor importancia es entender las variables económicas de la cadena de distribución, sin esto la viabilidad del negocio depende de un hilo. El conocimiento de costos, gastos, márgenes, deben de arrojar claramente no solo costos por visita sino costos por minutos de atención y distribución. Debe permitir determinar el costo de estar presentes,

el costo de tiempo de servicio para determinar el punto de equilibrio entre servicio deseado y ofrecido y el equilibrio entre el costo de recorrido y el valor de territorio.

De estas variables económicas comentaremos a profundidad más adelante.

El mapear claramente el uso de los dueños y/ tenderos que realizan con los productos que queremos posicionar en este mercado, permitirá al empresario segmentar claramente las ventajas competitivas no solo de precio, sino de la determinación del esquema de negocio completo.

Algunas de las variables que este estudio puede determinar claramente son: Preferencia, impulso, valor del mercado, posicionamiento, exhibición, comunicación en el punto de venta, influencia sobre la recomendación, variables para la aceptación de la compra de la categoría y desarrollo de la misma.

Recordemos que los tenderos son asesores y escuchas de muchas conductas del consumidor hacia los productos que queremos impulsar.

Al entender las necesidades básicas del consumidor sobre los productos que ofrecemos, podremos clarificar la oferta de valor a ofrecer hacia los tenderos como; frecuencia de visita, exhibición, precio, ubicación en la tienda, promociones, agrupamiento con otras categorías, etc.

Igualmente nos permitirá ofrecer más claramente las ventajas del uso de los productos y por lo tanto asegurar el éxito de la ventas de los productos que ofrecemos.

El entendimiento de esta terna, proveedor-tendero-consumidor, como una cadena de valor única y no diferenciada, asegurará el éxito comercial y financiero en este negocio. Por supuesto que existen muchas similitudes entre las compañías que intervienen en el canal detalle, pero cada categoría tiene un manejo y entendimiento muy diferente. Tal vez la formula es la misma pero el proceso para obtener el mismo resultado que es rentabilidad es muy diferente para cada una de ellas. La frecuencia de visita, el portafolio de productos, la rotación, los márgenes y costos siempre harán que cada negocio tenga su tropicalización operativa.

### 1.4 Estructura y funcionamiento del canal detalle

La diversidad del canal detalle, proviene de la oportunidad de giros con los que cuenta este canal.

Muchos de ellos dirigidos a compras no planeadas por parte del consumidor, por lo que empuja a los negocios dirigidos a este canal a desarrollar un concepto de reposición.

Igualmente el desarrollo de los proveedores para estos giros ha sido un reto constante encontrar esquemas de distribución eficientes ante variables como, compras pequeñas, precios bajos, gastos de distribución altos y un empuje constante sobre mejores márgenes en los productos de venta.

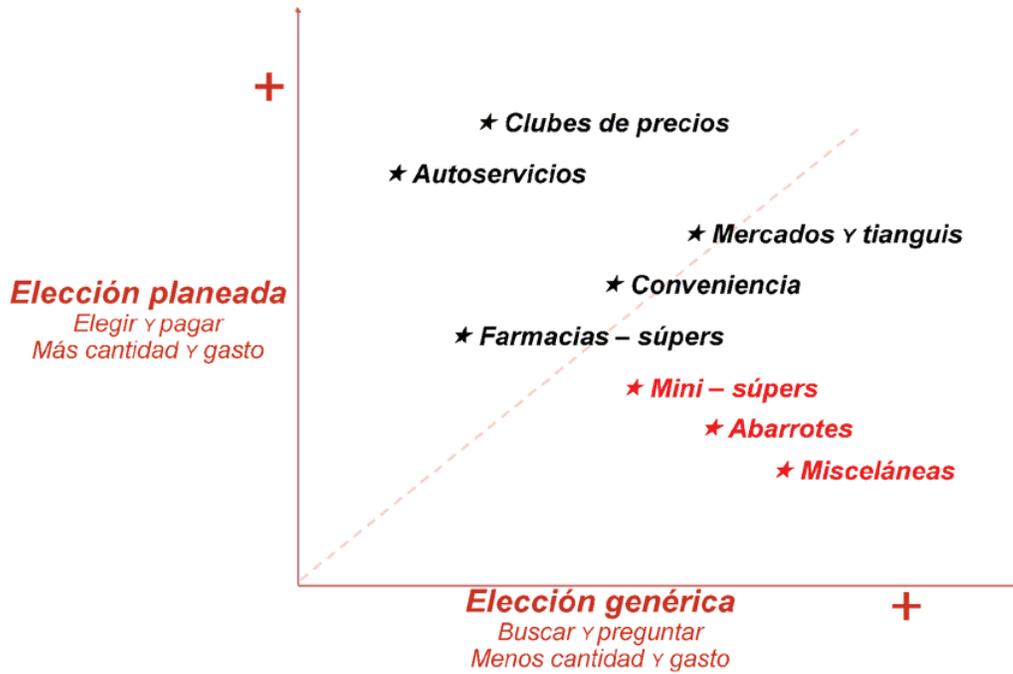


### **1.5 Clasificación Tipos de negocios.**

Para poder entender toda esta masa de negocios es importante clasificarlos o segmentarlos, ya que al poder realizar esta actividad podremos definir una clara estrategia de crecimiento, basada en el conocimiento de la oportunidad en cada segmento de clientes. Mediante una nueva oferta comercial basada en la definición de un portafolio y esquemas de atención para cada segmento.

Actualmente el consumidor encuentra diferentes opciones para poder realizar sus compras, por lo que la influencia hacia su toma de decisión es muy importante.

Con el aumento de los autoservicios los consumidores se reorientaron en el canal detalle hacia las compras más inmediatas/ menos programadas.



Esto nos permite ver claramente como la oportunidad de contar con un monto de compra alto en el detalle es completamente nula, no así la frecuencia de compra de los consumidores, los cuales estarán visitando constantemente los puntos de venta.

Algunos de los beneficios buscados en segmentar el canal detalle son:

- Estrategia de marketing.
- Comercialización objetiva.
- Aumento del valor de los clientes.
- Administración por segmento.
- Portafolio – oportunidad.
- Administración de precios.
- Planes de fidelización.
- Captación de clientes.
- Mayor Rentabilidad.
- Etc.

La segmentación es una oportunidad muy grande para micro-segmentar las actividades operativas y de inversión para todas las compañías.

### 1.6 Como realizar un proceso de Segmentación.

Actualmente encontraremos en el mercado diferentes formas de realizar la segmentación, desde las muy complejas utilizando infinidad de variables como otras mas sencillas realizando solamente una agrupación de clientes en base a sus ventas.

Primeramente recomendaremos mapear claramente el proceso de segmentación que se debe realizar, basado la definición clara del objetivo y del uso estratégico – operativo que busca cada compañía.

El proceso deberá cubrir algunas fases de investigación como lo son:

- Identificación de variables
- Discriminantes.
- Modelo matemático
- Agrupación, homogeneidad.
- Matrices de decisión.
- Segmentos (valor).
- Planes de acción.

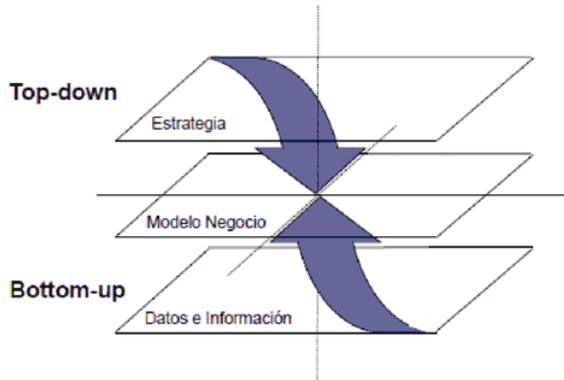
Igualmente deberá de ser una muestra 100% representativa sobre los clientes que la empresa atiende directamente.

#### Marco Metodológico de la segmentación

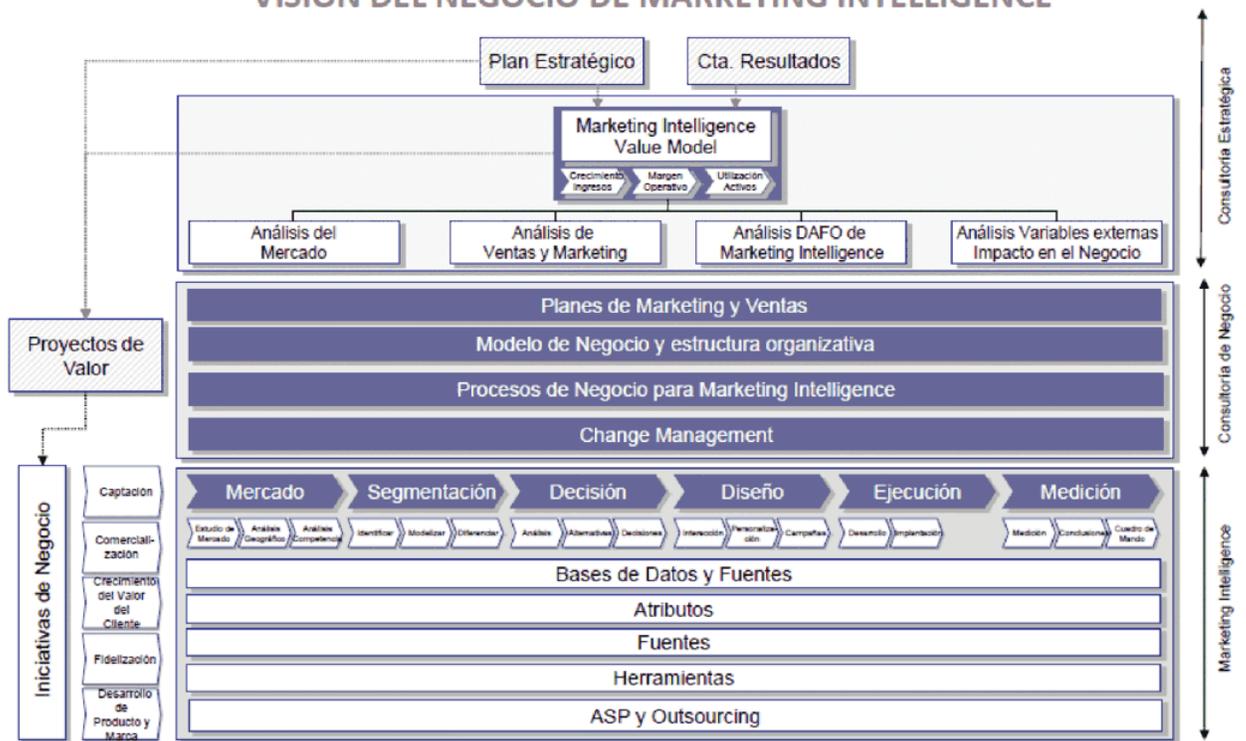
Tradicionalmente las estrategias se definen a alto nivel en las empresas y se implementan de arriba abajo.

Cuando se define un Plan de Ventas y de Marketing, en el que se crean diferentes Iniciativas de Negocio y éstas a su vez generan diferentes Campañas de Ventas y/o Marketing, se puede encontrar que el conocimiento revelado realizando las segmentaciones provoquen la necesidad de modificaciones en la estrategia

Este es uno de los motivos de establecer una realimentación entre las estrategias de arriba abajo y las de abajo a arriba, hay que tener en cuenta en la fase de "Decisión" del ciclo de vida de las Iniciativas.



### VISIÓN DEL NEGOCIO DE MARKETING INTELLIGENCE



Algunas claras mejoras que encontramos al desarrollar este mapeo son:

Aumento de la productividad del Marketing Intelligence, mediante la identificación de las Iniciativas de Negocio (IN) más adecuadas.

Mejora de la eficiencia operativa mediante la utilización de las funciones y parámetros del FMI, así como de la organización interna de la empresa

Ejecución de las Iniciativas de Negocio y creación de parámetros necesarios para su desarrollo

## 1.7 Variables de Segmentación

Algunas de las variables recomendadas para realizar la segmentación son:

- Giro.
- Variedad que maneja (frutas y verduras, cerveza, papelería, carnicería, etc).
- Infraestructura de venta: Anaqueles, Horno de micro, etc.
- Infraestructura de servicio: Rebanadora, báscula, etc.
- Infraestructura de afluencia: Maquinas de juegos, de chicles, apuestas, etc.
- Mtrs 2.
- Determinación del Potencial.
- Fachada: mtrs 2, imagen, reja.
- Venta interna, rotación.
- Flujo peatonal.
- Influencia periferia (entorno): Zona habitacional, escuelas, etc.
- Nivel socio-económico de la zona.
- Nivel socio-económico de la tienda.
- Proveedores que maneja
- Etc.

En estas variables podremos encontrar muchas de las determinantes de éxito que el proveedor necesita para contar con una rentabilidad óptima, habrá que seleccionar las más representativas matemáticamente hacia los objetivos deseados.

Estas variables pueden ser agrupadas en diferentes bloques que permitan un mapeo claro de características en los segmentos como:

Las características en infraestructura de los negocios

- Urbanas
- Grandes
- Antigüedad

El tipo de mercado al que atienden.

- Nivel socioeconómico
- El tipo de productos que ofrecen (precio –valor)
- El tráfico vehicular y peatonal

La experiencia de compra que se tiene con la compañía proveedora.

El modelo de negocio que tiene.

- Bajos precios

- Competencia directa
- Cantidad de categorías importantes que tiene
- Frecuencia de compra del negocio

#### Soportes requeridos

- Apoyos financieros
- Cantidad de su infraestructura
- Capacitación requerida
- Soporte de sus proveedores

Este proceso generará una importante cantidad de información, donde para su manipulación se deberá contar con bases tecnológicas apropiadas para el esfuerzo.

#### Contar con soporte técnico en:

- Información de ventas propia.
- Desarrollo Modelos matemáticos.
- Sistemas para realización de Segmentación-Portafolio de productos.
- Sistemas para seguimiento estratégico y operativo.

- Sistemas para el supervisión (Olap, Business Intelligence, hand hell).
- Manejo de sistemas Data Mart – Olap como:
- Micro strategy
- Business objects
- Quick view
- Cognos
- Sallient, etc.



Por ejemplo, el Business Intelligence predice el comportamiento de los clientes en base al análisis de la información existente. Por este motivo, BI se basa en tecnologías que permiten crear modelos de decisión, que están basados a su vez en algoritmos predictivos sofisticados

Algunas decisiones basadas en información inteligente implican cambios en los Modelos de Negocio de las empresas, así como en sus Organizaciones y procesos. Por este motivo las empresas tienen que ser conscientes de las implicaciones de esta nueva arma estratégica. Si no se realizan dichos cambios, nos arriesgamos a que la implantación de las decisiones no obtengan los resultados esperados

Las Iniciativas de Negocio tienen que formar parte de un Proyecto de Valor determinado y éste a su vez del Plan Estratégico (o Directrices Estratégicas) de la empresa. Para estudiar el impacto que el Modelo de Business Intelligence tiene en la empresa, hace falta contrastar el valor de las Iniciativas de Negocio con su impacto en la Cuenta de Resultados y el Plan Estratégico(BI ValueModel).

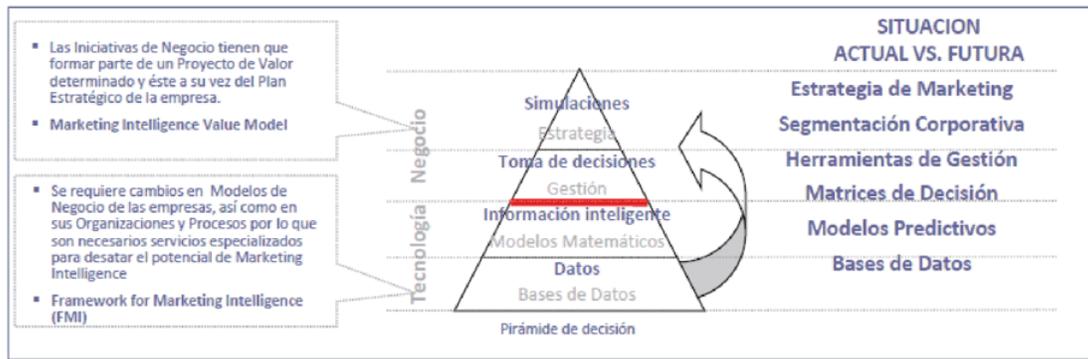
El Business Intelligence(BI) nace ante la necesidad de ofrecer información más “inteligente” en los departamentos de Ventas y Marketing de las empresas. Esta información se basa en

identificar los clientes potenciales con un perfil idóneo para la venta de productos y servicios, así como para fidelizar y retener clientes.

La mayoría de las compañías disponen de multitud de datos almacenados para ser consultados como información histórica. Convertir estos datos en información “inteligente” es el primer paso a dar en una estrategia de Business Intelligence.

Posteriormente, ésta información sirve como base para que los Gestores tomen las decisiones oportunas, basadas en las Iniciativas de Negocio, que a su vez provienen del Plan Estratégico.

Finalmente, se hacen simulaciones con la toma de decisiones para poder estimar resultados ante diferentes hipótesis de partida, ayudando a la creación de estrategias.



Ahora bien no toda la segmentación debe de estar basada solamente en la tecnología, estos son algunos de los principales motivos de fracaso en la implementación de una estrategia de business intelligence.

Pensar que la tecnología es la solución.- La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio, la tecnología no es el elemento crítico en proyectos BI.

Poca implantación de CRM analítico.- La parte analítica de BI se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que BI ofrece.

Falta de visión y estrategia.- Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de BI. El problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

Falta de apoyo por parte de la dirección.- Debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el BI ofrece.

Mala calidad de los datos e información.- Uno de los pilares de BI es el conocimiento del cliente y dentro de este concepto la calidad de la información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.

No gestionar correctamente el cambio.- Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

### 1.8 Ejemplos de segmentación.

Algunos de los entregables que debemos de buscar en este proceso de segmentación es el encontrar la oferta de valor correcta por cada tipo de segmento.

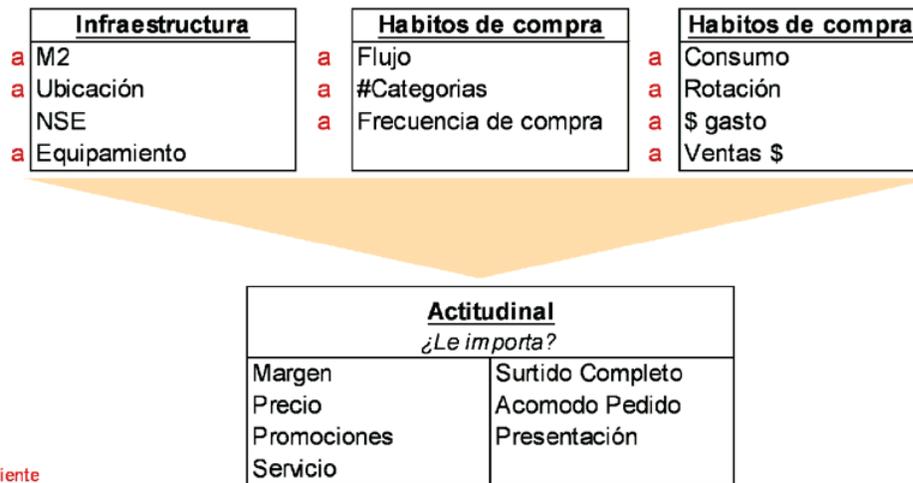
Cruzando al mismo tiempo la cadena completa, los tipos de segmento que encontraremos con los consumidores que los visitan, su interacción con el punto de venta, con el encargado de la tienda y las necesidades de estos mismos.

Tipos	Consumidor	Punto de Venta	Tendero	Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura</li> <li>•Uso que se le da</li> <li>•Tipo de tendero</li> <li>•Ubicación</li> <li>•Lo que vende y no vende.</li> <li>•Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuentra lo que necesita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Portafolio</li> <li>•Que vender?</li> <li>•Como comunicar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Qué operar?</li> <li>•¿Cómo operar?</li> <li>•Precios</li> <li>•Descuentos</li> <li>•Tipo de servicio</li> <li>•Tiempo de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Que necesitan?</li> <li>•¿Cómo se comportan?</li> <li>•¿Cómo me relaciono?</li> </ul>

Cruzando así los resultados de dichas variables buscando siempre la representatividad matemática de los segmentos.



Solo para determinar el tamaño de un cliente encontramos diferentes variables que pueden determinar el resultado, es necesaria una clara discriminación de variables para evitar un alta complejidad sin grandes variabilidades.



Desarrollando así bosquejos de segmentación que permitan un claro entendimiento para la estrategia y la operación.

Tipo de Segmento	Descripción	Tamaño	Como Conocerlos
Hogar (dentro de colonias)	Abarrotes, donde se surte el ama de casa, cremerías	Grandes Chicas Minis	Actitudinal
Alta afluencia	Cerca de escuelas, iglesias, estadios, etc.	Grandes Chicas	Actitudinal
To Go	Conveniencia, ejecutivos, avenidas rápidas	Grandes Chicas	Actitudinal
Receso	Carreteras, de paso, fast food	Grandes	Actitudinal
Complementario	Carnicería, tortillerías, papelería (sigma es muy chico para el giro)	Chicas	Actitudinal

Algunos ejemplos de segmentación que encontramos en varias compañías en el canal detalle

son:



### Segmentación de tiendas OXXO

Segmento base	Segmento Receso	Segmento Hogar
<p>•Segmento que satisface las necesidades del consumidor de <i>Antojo, Sed, Faltante y Conveniencia.</i></p>  <p>•Dirigido a personas que personas que consideran la proximidad, rapidez y variedad.</p>  <p>•Se ubica en zonas de alto tráfico vehicular, gasolineras, etc.</p>	<p>•Segmento que satisface las necesidades del consumidor de <i>Antojo, Sed y Hambre.</i></p>  <p>•Dirigido a personas que están lejos de casa y/o desean darse un gusto o satisfacer un antojo.</p>  <p>•Se ubica en zonas peatonales, carreteras y cerca de importantes generadores de tráfico.</p>	<p>•Segmento que satisface las necesidades del consumidor de <i>Antojo, Sed, y desarrolla más las de Abasto para comidas y Faltante.</i></p>  <p>•Dirigido a todos, poniendo especial énfasis en amas de casa que realizan las compras para su familia.</p>  <p>•Se ubica en zonas habitacionales: barrio o residencial, carretera cercana a un poblado.</p>

En este ejemplo podemos ver claramente como el valor que se le da al “uso” que le da al consumidor al negocio como una variable primordial para el desarrollo de la segmentación.

Para al empresa Gamesa igualmente es importante el uso que el consumidor le da a su producto, el momento de consumo y como busca comunicar claramente su experiencia de compra.



Comunicación Take Home.



Comunicación On Premise.



Comunicación On the go.



Comunicación Universal.



En estos ejemplos podemos ver claramente la aplicación en todo el proceso de segmentación mediante una Visión del Negocio de Marketing Intelligence.

# **Capítulo II**

## **Administración del Canal Detalle**

## 2.1 Empresas Proveedoras



Algunas de las empresas proveedoras que encontramos en el canal detalle son:

Alen

Bimbo

Colgate-Palmolive

Gamesa

Acoma

Sabritas

Coca Cola

Qualtia

Pepsi

Nestle

Cauhtemoc M.

Sigma Alimentos

Entre otras.



Igualmente existe una gama muy importante de mayoristas que permiten a estas y otras marcas lograr una cobertura importante en el canal detalle.



Todas estas empresas tienen en común encontrar los procesos y productos necesarios para atender el canal detalle de una manera rentable, desarrollando su valor de marca mediante una distribución directa en el punto de venta.

## 2.2 Oportunidad

Para encontrar las oportunidades en el canal detalle es necesario realizar investigaciones directas en el punto de venta, actualmente empresas como Nielsen ofrecen investigación de este canal, pero con áreas de oportunidad ante la fuerte diversidad de giros y regionalidades, así como una infraestructura nula de los negocios.

Algunos de las investigaciones que realiza esta compañía y que nos pueden ayudar a conocer la tendencia del canal son:

### Retail Measurement Services

Los servicios de medición del comercio detallista que ofrece Nielsen en más de 80 países, proporcionan monitoreo continuo de las ventas al consumidor de los productos de consumo masivo, con base en la información que Nielsen obtiene en el punto de venta. Los clientes reciben información detallada de ventas, participación de mercado, distribución, precios, así como de las actividades promocionales y de merchandising. A través del análisis e interpretación de estas variables, es posible identificar amenazas y oportunidades en la comercialización de productos.

### Consumer Panel Services

Los servicios de panel de consumidores **monitorean** su comportamiento en más de 260,000 hogares de 27 países en todo el mundo. El servicio Homescan en México ofrece información recabada del panel de hogares que **colabora con Nielsen**. Con este servicio se obtiene información relativa a los hábitos de compra de los consumidores, acerca de qué compran, con qué frecuencia, qué métodos de pago utilizan, si usan cupones, si participan en programas de cliente frecuente, etc. A partir de esta información, ayudamos a nuestros clientes a dirigir sus **estrategias de mercadotecnia y ventas**.

### Consumer Research

La división de estudios Ad-Hoc **complementan la visión** de los demás servicios de Nielsen, al ofrecer mediciones cualitativas y cuantitativas, ya sea respecto al comercio o con relación a los hogares. Su objetivo es ofrecer de manera sintetizada y clara, las mejores soluciones a los retos que los mercados y consumidores **plantean**. Estas soluciones parten de las interrogantes y

necesidades específicas de los clientes y con base en ellas, formulamos poderosas metodologías de investigación y análisis.

#### Retailer Services

Los servicios para detallistas están diseñados para identificar qué atrae al consumidor a las tiendas. Trabajan en conjunto para evaluar el desempeño competitivo, incrementar las ventas, desarrollar la lealtad del consumidor, así como para medir y entender el desempeño de los productos y las categorías.

#### Assortment & In-store Space

El equipo de expertos en Merchandising, trabaja con fabricantes y detallistas en todo el mundo proporcionándoles información accionable y soluciones fáciles de implementar que proveen un retorno medible de la inversión destinada a la administración de espacios y surtido. Apoyan a los clientes en la toma de decisiones clave sobre temas tales como: niveles de inventario y espacio en anaquel, oportunidades de crecimiento de las categorías, mezcla de productos y temas relacionados a las actividades de merchandising.

### Category Management

Dentro de los servicios de Merchandising, ofrecen la asesoría para la implementación del proceso de Category Management. Colaboran con los clientes para facilitar su labor y proporcionarles consultoría, información, así como productos y servicios especialmente diseñados para reducir la carga operativa propia del proceso.

### Analytic Consulting

Ahora, las empresas en México tienen acceso a Analytic Consulting, una cartera de soluciones estadísticas avanzadas desarrolladas a lo largo de veinte años en Estados Unidos y Europa. Su objetivo es utilizar técnicas de punta para proveer a nuestros clientes con resultados de aplicación inmediata para sus negocios. Con estos servicios nuestros clientes pueden encontrar respuestas para temas como precio, promoción, mezcla de mercadotecnia, surtido, estructura de la categoría, entre otros.

### Decision Support

Nielsen combina herramientas de software y métodos de entrega de la información, especialmente diseñados para poner en manos de los clientes la información en el momento justo en que la requieren. Estas herramientas abarcan desde avanzados sistemas para realizar sofisticados y poderosos análisis, hasta herramientas para generar reportes estándar para los usuarios finales. Todo ello encaminado para lograr la óptima interpretación de los fenómenos de mercado y explotar al máximo la información que proporcionan.

Para el caso del canal detalle, es importante profundizar en los beneficios que se ofrecen a este canal como:

### Retailer Services

La industria detallista está siendo sometida a innumerables cambios. El comercio tiene el desafío de los detallistas multinacionales. Hoy en día, grupos internacionales como Carrefour, Ahold, Tesco y Wal-Mart tienen una gran fuerza y crecen a gran escala apoyados en el éxito que han tenido en varios continentes. Pero los comerciantes locales están dando la batalla, desarrollando estrategias para asegurar su rentabilidad y éxito a largo plazo.

El comercio tradicional en México está haciendo grandes esfuerzos por volverse competitivo.

Los autoservicios, las tiendas de conveniencia y otros formatos compiten entre sí por los consumidores.

Hoy en día, existen tres factores centrales para los detallistas mexicanos:

- Crecimiento de su negocio en un ambiente muy competido basado en precios bajos
- Estrategias de marcas privadas
- Búsqueda de la lealtad de los consumidores y sus implicaciones

El comercio mexicano es muy cambiante y continuará evolucionando. Nielsen ha desarrollado un extenso portafolio de productos y servicios para sus clientes detallistas, especialmente diseñados para apoyar las decisiones del grupo directivo de estas empresas. Esta gama de servicios está basada en la experiencia de trabajar con clientes detallistas en más de 100 países alrededor de mundo.

Para competir en forma efectiva en el sector detallista, es esencial entender su mercado y a sus clientes. Retener a los clientes e incrementar su lealtad son dos factores claves de mercadotecnia. Los detallistas están constantemente revisando su alcance, niveles de servicio y desempeño, conociendo las necesidades de sus clientes para incrementar la demanda de sus productos.

Medir sus tendencias de mercado, monitorear el desempeño de sus ventas y redefinir actividades rápidas y eficientes de mercadotecnia, es parte de lo que Nielsen puede apoyar.

Con la ayuda de Nielsen sus clientes son capaces de entender los conceptos clave de Category Management antes que sus competidores y pueden atraer nuevos consumidores e incrementar la lealtad de los existentes a través de promociones, administración de espacios y surtido.

Los detallistas se están haciendo más sofisticados en sus estrategias de mercado.

Naturalmente, la demanda de los fabricantes continúa evolucionando también. En Nielsen, los detallistas encuentran un socio en el que confían su investigación de mercados para lograr éxito. Aprovechando su experiencia, e conocimiento y las habilidades de sus especialistas, ofrecen el más profundo conocimiento en el impacto y la efectividad de actividades promocionales.

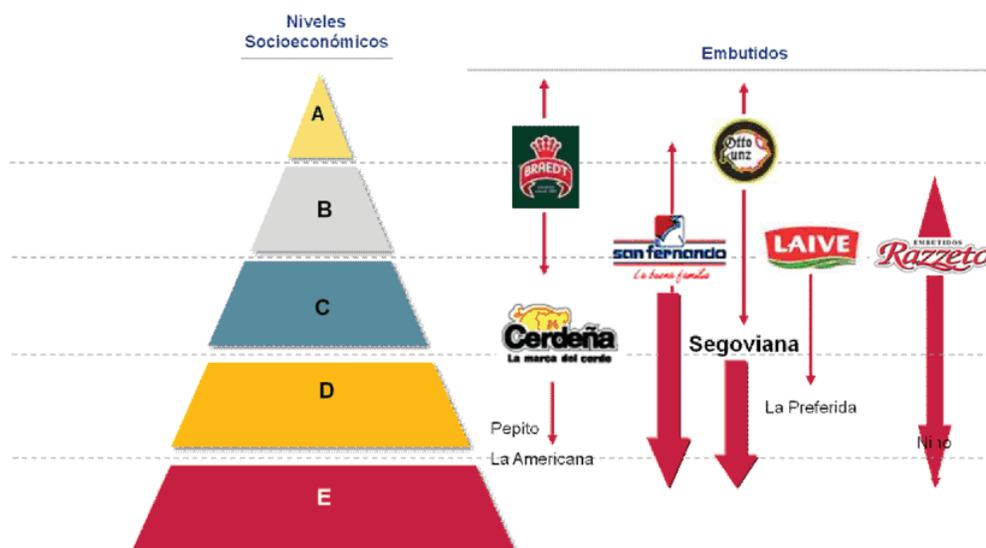
Con los Servicios para Detallistas de Nielsen logra un mejor entendimiento de los factores atrás del volumen y participación de marca, además de que recibe una guía invaluable para la toma de decisiones de mercado.

Con este tipo de investigaciones podremos mapear oportunidades claras que permitan crear una clara estrategia de crecimiento.

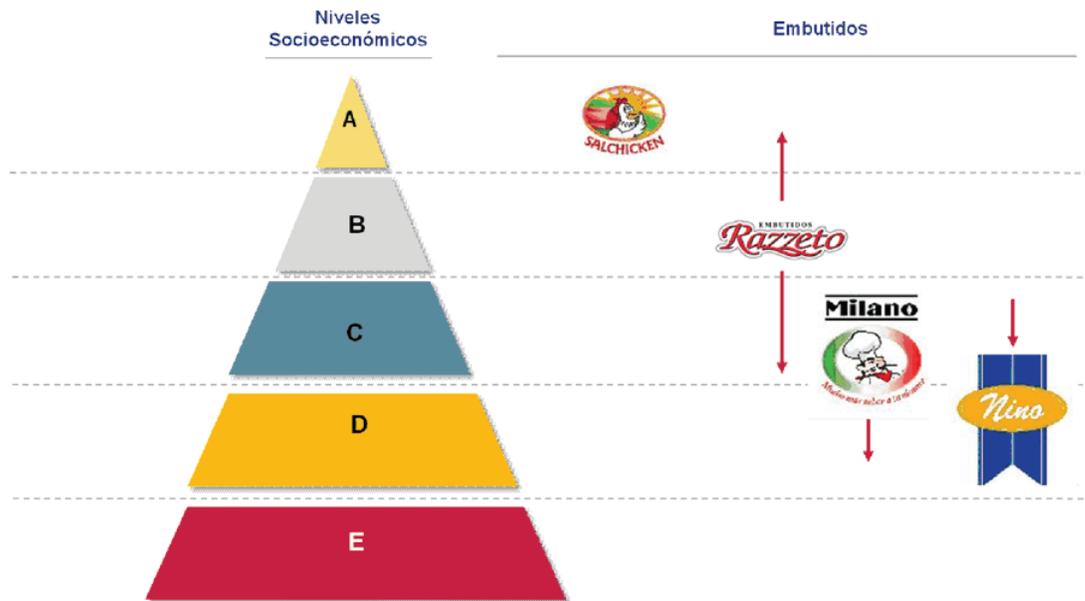
Para iniciar la investigación de oportunidades es necesario realizar 3 pasos.

- 1) Mapeo de marcas a investigar.
- 2) Definición de proceso de investigación.
- 3) Definición de reporte ejecutivo.

A continuación veremos un ejemplo de una investigación realizada en el Perú, donde podremos observar puntualmente la estructuración de la información y los beneficios arrojados.



Este mapeo de marcas, permite entender el posicionamiento de cada marca en cuanto a su nivel socioeconómico actual y pasado, así como la oportunidad que pueden tener en buscar espacios que actualmente no ocupen.



Generalmente las compañías del canal detalle, desarrollan varias marcas propias para poder ofrecer a los diferentes niveles socioeconómicos sus productos a un precio adecuado, jalando siempre hacia arriba el drop size de compra del consumidor.

Posteriormente se determina la zona de investigación, las muestras necesarias y se procede a encuestar.

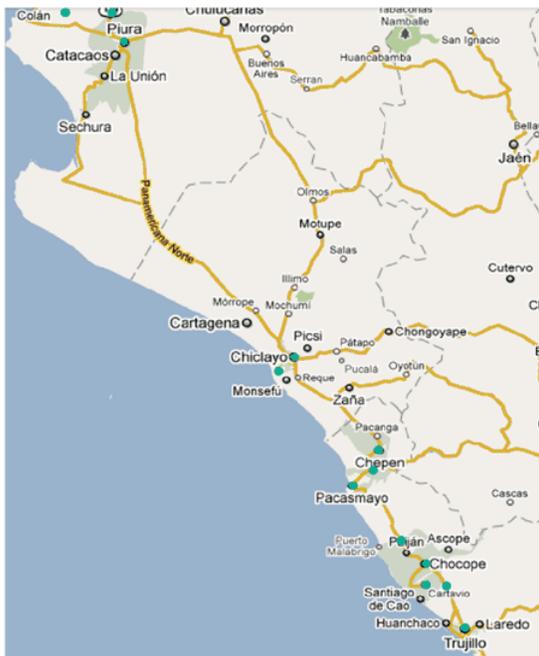
Metodología:

- Se visitaron 175 clientes aleatorios.
- Captura de inventario en vitrinas.
- No participa información de mercados públicos.

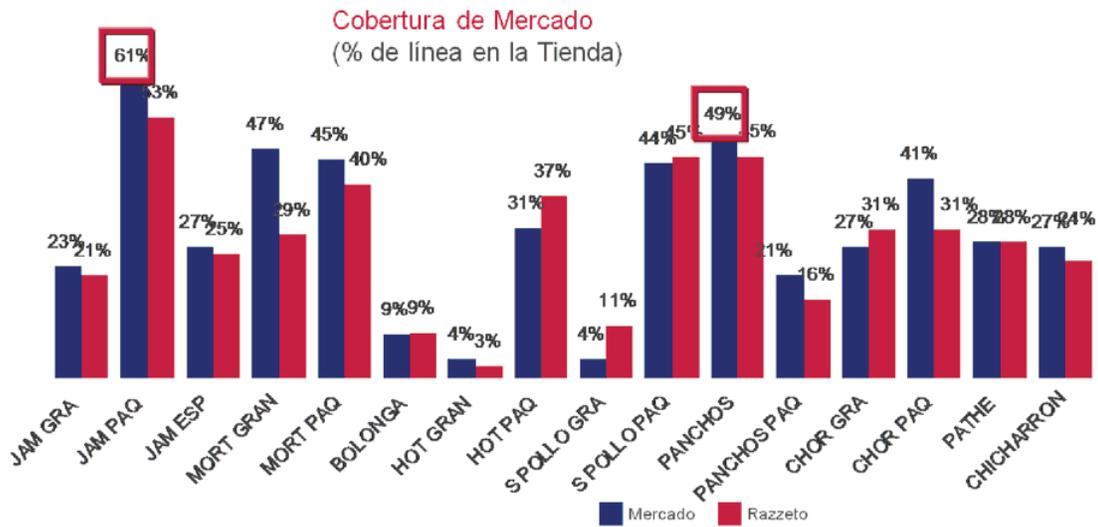
Poblaciones visitadas:

- Trujillo
- Chiclín
- Chicama
- Cartavío
- Chocope
- Pacasmayo
- Guadalupe
- Chepen
- Pimentel

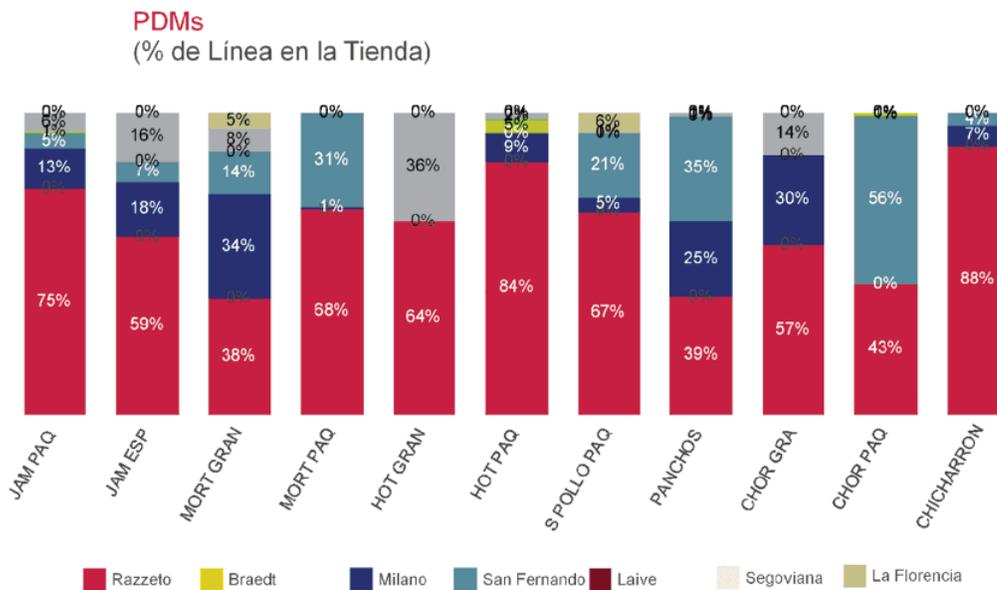
- Chiclayo
- Piura
- Sullana
- Talara



Ya determinados los puntos a investigar, desarrollada la encuesta podemos observar claramente datos como presencias, pdm y sobre todo oportunidades de crecimiento.



En este caso el jamón paquetería y los “panchos” cuentan con gran penetración, los cuales podrán servir como palanca para “jalar” mediante promociones a productos con una baja cobertura, o direccionar y medir claramente el esfuerzo del área operativa o distribuidores.



En este caso podemos observar el PDM de cuenta cada una de las marcas mediante una toma de inventario en el punto de venta. Determinando liderazgos y oportunidades en cada una de las líneas de productos.

Posteriormente esta gráfica nos obligará a profundizar más en el conocimiento de los productos, formas, precios, calidad, para poder hilar su desempeño ante el consumidor.



Entender al canal solo con visitas “visuales” nos puede envolver con su dinámica a un NO entendimiento de la venta, ya que el valor de la venta no necesariamente está relacionando con el espacio de exhibición, no con el espacio de almacenamiento, habrá que cruzar las variables de segmentación, la frecuencia de visita y un claro comportamiento del shopper para determinar un mejor valor de mercado y por lo tanto el valor de la oportunidad.

### 2.3 Distribución

Como atender a estos clientes??



Es el gran reto para la permanencia y existencia del canal detalle.

Actualmente encontramos varios esquemas de distribución como lo son:

*Venta a bordo.*



Este esquema se caracteriza principalmente por ser atendido el tendero, mediante un vendedor el cual trae en su unidad de reparto los productos de venta, realizando la labor de venta, armado de pedido, surtido y cobranza en la misma visita.

*Preventa.*

En este esquema existen dos o tres elementos que participan.

El preventista o vendedor, quien realiza la labor de venta, enviando el pedido negociado de manera telefónica, en mensaje, internet o sencillamente regresando a su oficina de ventas, entregándolos en papel, o trasmitiéndolos electrónicamente. La responsabilidad de la negociación y la relación comercial depende directamente de él.

La visita al cliente puede realizarse de diferentes maneras.

En auto, en moto, en bicicleta e inclusive a pie.



El repartidor es el segundo elemento que participa, realizando la labor de entrega y cobranza de los productos.

Y nuestro tercer participante puede ser, no siempre en todos los casos, los almacenistas que realizan el armado de los pedidos a nivel cliente, facilitando la labor del repartidor para que este disminuya su tiempo de atención y por lo tanto eleve su cantidad de visitas y su productividad.



Ahora bien, para poder definir que esquema es el correcto, deberemos de hacer dos cosas primordiales.

Mapear los clientes, saber donde están, cuánto tiempo invertimos en ellos, cuanto queremos invertir.

Al definir entonces los tiempos de traslado y de venta podremos realizar varios ejercicios modelando cada una de las opciones, hasta encontrar acorde al territorio y el portafolio la mejor rentabilidad operativa.

Existen varias formas de mapear a los clientes, para realizarlo existen sistemas apropiados que utilizan grandes empresas como UPS.



Territory Planner® es la manera más eficiente de planificar y equilibrar rutas estratégicamente.

Territory Planner® es una solución de software basada en PC que automatiza y refina el proceso de planificación de territorios y rutas para obtener la mejor calidad de servicio al cliente y aumentar el margen de beneficios de las empresas.

### Planificación Estratégica

Con Territory Planner® se tiene el poder de analizar y modificar toda la operación de transporte. El sistema analiza datos históricos y proporciona territorios optimizados. A continuación Territory Planner® diseña cada ruta estratégicamente, en base a las necesidades

específicas de sus clientes. Cada ubicación de cliente se coloca cuidadosamente en los días adecuados de entrega – ajustándose a los requisitos de ventana de atención al cliente.

#### Planificación de Territorios Racionalizada

Una vez que haya importado detalles acerca de sus clientes – y de su operación -, se estará listo para comenzar la planificación estratégica. Territory Planner® proporciona territorios y rutas eficientes tomando en cuenta lo siguiente:

- Conductores y vehículos disponibles
- Honorarios del conductor
- Capacidad del vehículo
- Duración preferida y duración máxima de ruta
- Almacenes múltiples y centros de distribución
- Tráfico en horas punta
- Horas de servicio fijo y servicio variable

- Tráfico y reparaciones viales
- Límites de velocidad
- Ubicación de clientes
- Horas de apertura / cierre y ventanas de atención al cliente
- Volumen histórico de pedidos
- Instrucciones de entrega
- Múltiples días de entrega

#### Planificación Estratégica de Múltiples Escenarios

El negocio es más que la simple entrega de productos. Para sobrevivir, se debe proporcionar el mejor servicio al cliente a los mejores costos, cumpliendo al mismo tiempo con las metas financieras de su empresa. Territory Planner® le permite crear múltiples escenarios posibles – y de seleccionar el escenario que mejor se ajusta a sus metas. Con Territory Planner® usted podrá:

- Ahorrar Tiempo al Rediseñar Rutas y Territorios
  - Elimine conjeturas durante el proceso de rediseño
  - Evalúe múltiples escenarios rápidamente
  
- Mejorar el Servicio al Cliente
  - Llegue en el momento adecuado con el producto correcto
  - Manipule fácilmente las fluctuaciones estacionales y los días festivos
  - Incorpore excepciones a su plan con facilidad
  - Envíe el mismo conductor al mismo cliente
  
- Reducir los Costos de Transporte
  - Reduzca el kilometraje y las horas extraordinarias
  - Posponga la compra o el arriendo de vehículos adicionales
  - Use todos sus recursos de forma eficaz

- Mejorar las Ventas

- Administre el reparto de clientes y el servicio de ventas en base a un balance equitativo

- de territorios

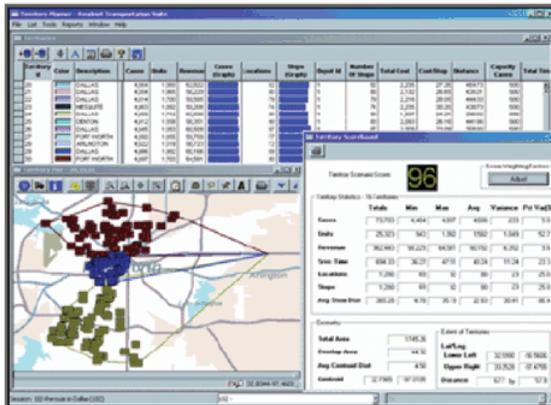
- Visite sus clientes clave con la frecuencia adecuada

- Mejore y cumpla consistentemente con las pautas de servicio

- Ponerse a Cargo de sus Operaciones

- Evalúe constantemente el uso de sus recursos logísticos

- Mida su progreso en el cumplimiento de las metas de su empresa



### Informes de Administración de Territorios

Territory Planner® viene preparado con informes para la gestión de cada faceta de su operación, desde la productividad hasta los costos y el uso de recursos. El aprovechamiento de los reportes de Territory Planner® aporta toda la eficiencia del mejor producto de planificación de territorios del mercado. Territory Planner® incluye lo siguiente:

- Libro de Ruta
- Manifiesto del conductor
- Instrucciones para el conductor
- Mapa de rutas

- Informes Administrativos
  - Informe de costo de territorio
  - Informe de distancia de territorio
  - Informe de resumen de territorio
  - Informe de excepciones de territorio
  - Itinerario del conductor

#### Planificación Integrada de Territorios

Ingresar la información del pedido y del cliente en Territory Planner® es simple, ya que se integra de forma ininterrumpida con sus sistemas de ingreso de pedidos y su ordenador central existentes.

Asimismo, Territory Planner® se integra a todos los productos

de Roadnet Transportation Suite™.

### Respaldo para la Planificación de Territorios

UPS® Logistics Technologies ofrece asistencia al cliente 24 x 7, 365 días al año. Su departamento técnico instalará el programa, capacitará a todos sus usuarios, le entregará las actualizaciones del producto y le proporcionará capacitación continua a través de Roadnet University®.

Ahora bien para lograr que esta herramienta funcione será necesaria la aplicación de una cartografía, existen varios proveedores que ofrecen este elemento uno de ellos es Mapinfo.



MapInfo® es la empresa líder a nivel global en sistemas para el análisis geográfico de la información de su negocio.

MapInfo® constituye la mas completa y escalable suite de aplicaciones - desde herramientas stand alone hasta diferentes opciones para ambientes intranet e internet - para explotar los datos de su organización utilizando cartografía digitalizada.

En Geotarget® dispone de un completo y actualizado set de mapas digitalizados, vectorizados en coordenadas geográficas con nombres y numeración de calles de más de 130 ciudades argentinas así como diferentes layers con datos de valor agregado y Geomarker®, una poderosa herramienta de geocodificación.

Como podemos observar estos elementos tecnológicos más un apropiado esquema de costeo por visita y por tiempo, nos permitirá tomar la decisión correcta sobre el esquema a distribución a elegir.

## **2.4 Precio Promoción**

Este elemento es primordial para rentabilidad operativa de toda la cadena.

La determinación del precio deberá contar con los elementos necesarios de costos de producción, márgenes claro en la cadena comercial, distribuidor - cliente - consumidor. Sin

olvidar claro esta la elasticidad del producto entre competencia y PDM, encontrando así el valor de marca ante la disponibilidad del consumidor a comprar el producto y/o cambiar de marca.

La mayoría de las empresas determinan sus precios acorde al volumen de compra de los clientes, pero deben de estimar al mismo tiempo el “poder” que quieren entregar a los grandes clientes o cadenas, para evitar que todo el volumen quede en pocos clientes, quienes posteriormente dirigirán los precios y los márgenes.

Esta es una actividad que debemos de evitar en lo absoluto, solo mediante la búsqueda del control del precio al consumidor, este determinará su preferencia eligiendo libremente sobre el tipo de cliente que prefiera para realizar su compra.

Tradicionalmente el precio ha operado como principal determinante de la decisión de compra . Esto sigue siendo válido en los países más pobres, entre los grupos más pobres y en el caso de productos básicos uniformes Aunque factores distintos del precio se han vuelto más importantes para la conducta del comprador en las últimas décadas, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa.

Los consumidores y agentes de compras tienen acceso a la información de precios y a quienes ofrecen precios descontados. Los consumidores investigan sus compras con cuidado, obligando a los detallistas a bajar precios. Los detallistas presionan a los fabricantes para que bajen sus precios. El resultado es un mercado que se caracteriza por fuertes descuentos y promoción de ventas.

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

Los errores más comunes:

- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos

- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado
- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra .

La empresa debe decidir donde posicionará su producto en cuanto a calidad y precio.

Puede haber competencia entre los segmentos de precio - calidad. La siguiente figura muestra nueve estrategias de precio - calidad. Las estrategias diagonales 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio. Los tres competidores pueden coexistir en tanto el mercado mantenga tres grupos de compradores: quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio, y quienes equilibran ambas consideraciones.

Las estrategias 2, 3 y 6 son formas de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 dice: "nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1 pero cobramos menos". La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los clientes sensibles a la calidad creen lo que dicen estos competidores, lo sensato será comprarles y ahorrar dinero (a menos que el producto de la empresa 1 haya adquirido un atractivo).

	Precio	
Alto	Mediano	Bajo
1. Superior	2. De Valor alto	3. De Supervalor
4. De Sobrecobro	5. De valor medio	6. De buen valor
7. De imitación	8. De economía falsa	9. De economía

Las estrategias de posicionamiento 4, 7, y 8 equivalen a cobrar un precio excesivo por el producto en relación con su calidad. Los clientes se sentirán "estafados" y probablemente se quejaran o hablaran mal de la empresa.

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Describiremos un procedimiento de seis pasos: (1) Seleccionar el objetivo de la fijación de precios; (2) determinar la demanda; (3) estimar los costos; (4) analizar los costos, precios,

ofertas de los competidores (5) Escoger un método de fijación de precios; (6) seleccionar el precio final.

Para fijar los precios lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio: Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- Supervivencia
  
- Utilidades actuales máximas
  
- Participación máxima de mercado
  
- Captura máxima del segmento superior del mercado
  
- Liderazgo en calidad de productos

También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de bajos:

- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento

- Los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción
- El precio bajo desalienta la competencia real y potencial

Ahora bien, las promociones son una herramienta importante que apoya claramente la estrategia de precios, actuando como catalizador ante el consumidor, invitando a su compra y conocimiento del producto, buscando claramente su re-compra.

Existen varios tipos de promoción, las más comunes son:

Directa en precio.

Productos de regalo.

Combos de productos con descuento y/o regalo de productos.

A estas promociones debemos de sumar el trademarketing que se realiza en el punto de venta, desde la imagen hasta eventos de promotoría o eventos.



## 2.5 Comunicación en el Punto de Venta

El esquema de comunicación en el canal detalle, se encuentra conformado por tres grandes bloques, Fuerza de ventas, Tendero y Consumidor.

### 1.- Fuerza de ventas.

Existen varios objetivos a lograr en la comunicación hacia la fuerza de ventas:

- 1) Lograr un mensaje claro y puntual.
- 2) Dejar en claro lo que se desea de ellos (ejecución).
- 3) Penetrar los valores y usos del producto.
- 4) Capacitarlos en los argumentos de venta.
- 5) Penetrar en su gusto personal y familiar del producto.
- 6) Desarrollar materiales de apoyo para la labor de venta
- 7) Crear un esquema de comunicación y seguimiento constante a los objetivos deseados.

Ante estos objetivos existe diferentes tipos de comunicación, las que van desde realizar una convención de ventas, con evento tema, regalos, actividades con el uso de producto, diferenciación, artículos promocionales para ellos y sus familias, mayores comisiones o bonos, etc, etc.

## 2.- Tendero

Hacia el tendero, se desarrollan materiales que comuniquen claramente los beneficios hacia el consumidor, los márgenes y rotación en estimados, así como los apoyos publicitarios de los productos.

A esto se le sumaran artículos promocionales para su uso cotidiano, producto de regalo, primeros pedidos con mayor margen, etc, etc.



## 3.- Consumidor.

Este será bombardeado por campañas de publicidad que pueden cubrir, TV, radio, perifoneo y el más tradicional en el canal detalle, llamado POP.

Este Pop, es de corta duración, donde muchas empresas han buscado “separar” sus espacios buscando lograr mayor permanencia, pero sobre todo comunicar más claramente.



## 2.6 Exhibición

En este tema encontraremos una diversidad de esfuerzos por “modernizar” el punto de compra en el canal detalle.

Existen muchas mejoras en camino hacia este canal, las cuales ya han sido comprobadas por varios países como República Dominicana, Perú, etc.

Quienes contaban con pasados y ejecuciones similares a México, y han encontrado mediante la unión y la capacitación una forma clara de salir adelante.



Aquí presentamos algunos de los esfuerzos encontrados en el punto de venta, los cuales buscan cubrir los objetivos primordiales de:

- Ganar espacios
- Presencia de marca
- Primera posición
- Facilidad hacia el consumidor
- Experiencia de compra
- Lay out
- Mayor rotación



Refrigeradores de las compañías distribuidoras.



Desde productos refrigerados..hasta congelados.



Desarrollando espacios especiales

para cada categoría.



Todas las compañías buscan tener su

“espacio” definido.



mediante un lay out definido.



Con seguimientos tecnológicos.

# **Capítulo III**

## **El Punto de Venta - Compra**

### 3.1 Como compra el Consumidor

Definíamos anteriormente sobre el uso que el consumidor da a los negocios establecidos del canal detalle como “reposición”. Algunas de las razones principales que encontramos es por las necesidades que satisfacen en cada formato de negocio.

Autoservicio	Conveniencia	Tradicional	Mercados/ Tianguis
1. Despensa 2. Reposición 3. Comidas del día	1. Hambre 2. Antojo (incl. alcohol) 3. Reposición	1. Antojo 2. Comida del día 3. Hambre 4. Reposición 5. Despensa semanal	1. Despensa semanal (verdura y fruta) 2. Comida del día 3. Hambre (comer ahí) 4. Reposición
<b>500 pesos</b>	<b>30 pesos</b>	<b>15 pesos</b>	<b>150 pesos</b>

Como observamos en el canal autoservicio, la compra que se produce es más planeada resultando ser de mayor monto, inclusive llegando a ser para cierto segmento de clientes un “paseo dominical”.

Para el caso de conveniencia como su nombre lo declara una visita corta y rápida, sin embargo las grandes cadenas como Oxxo, han definido varias necesidades básicas que tiene el consumidor las cuales quieren satisfacer en sus tres segmentos de tiendas, repartido en sus casi 9,500 tiendas a nivel nacional.

Dichas necesidades son: Reposición, diario, reunión, comidas practicas, desayuno practico, optimización de tiempo, antojo y sed.

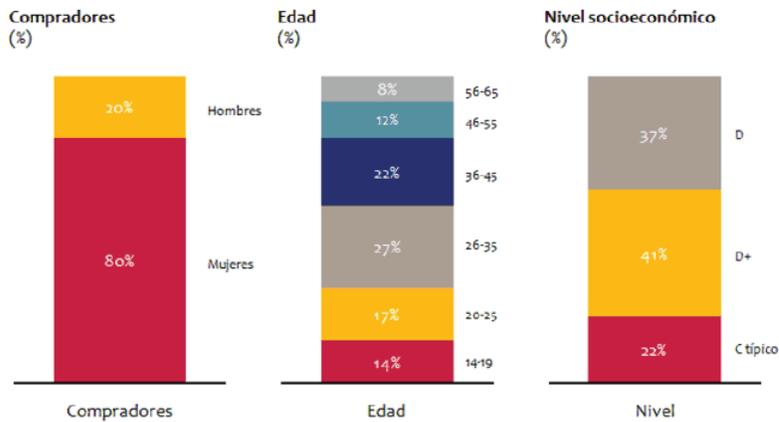
Dejando al canal detalle, la oportunidad de “reponer” o “surtir” los productos básicos mediante una visita frecuente a la “tienda de la esquina”.



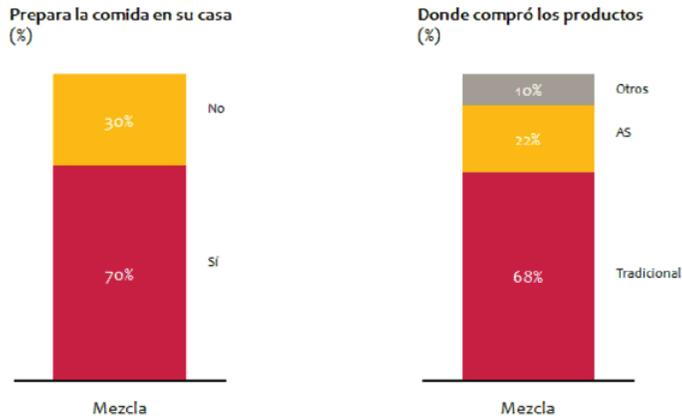
Algunas de las características que tiene el consumidor del canal detalle son:

- Más del 80% de sus compras son en el canal tradicional.
- La gran parte de las compras son planeadas.
- Compras frecuentes por semana.
- Las compras por impulso son generalmente snaks.
- El consumo es para compartir, en mayoría para preparar la cena.

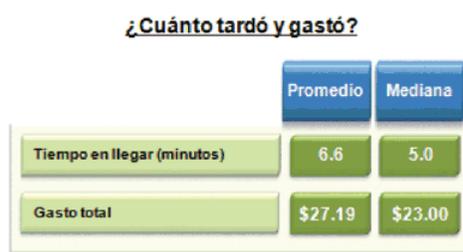
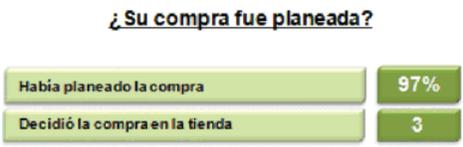
- Predominan compradores leales a las marcas, excepto carnes frías.
- El no comprar el producto habitual es por no encontrar la marca.
- Recomendaciones escasas sobre productos o formas de prepararlos.
- Preferencia de precios impresos en el empaque.
- A mayor edad, mayor gasto en tienda.
- El tendero es un conocido de la colonia.



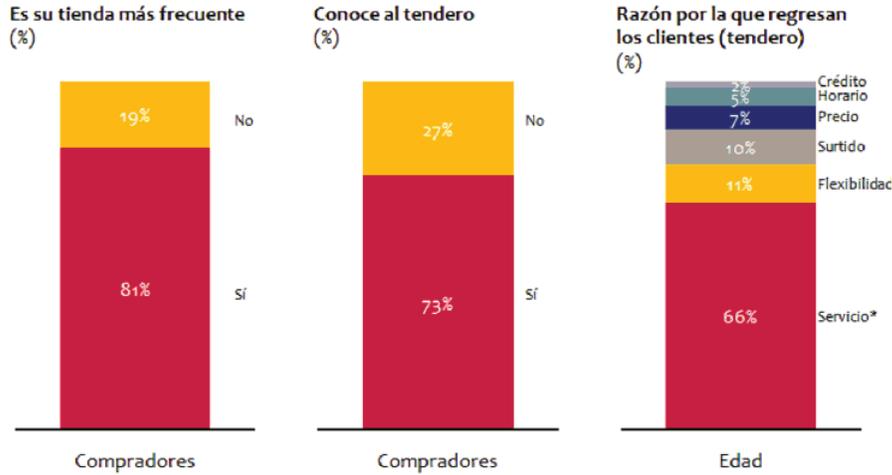
El 80% de los compradores son mujeres de una edad entre 26-45 años de niveles D+ y D



El 70% de la gente que compra prepara la comida en su casa; pero 30% de los productos los compran en otro canal.

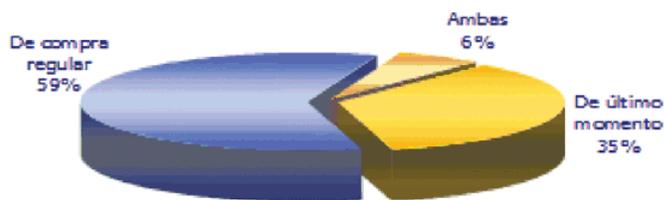


Los compradores llegan caminando de su casa y van a su casa, su compra es planeada y gastan ~27 pesos por visita



Los compradores son frecuentes y conocen al tendero; el tendero cree que regresan por buen servicio.

Aunque las compras que se realizan son de reposición estas tienen un carácter de frecuencia regular.



Más las razones de visita a los negocios son:



El surtido es la base fundamental para la determinación por parte del consumidor hacia que tienda elegir.

A esta variable deberemos de cruzar los márgenes que recibe el tendero sobre las transacciones, cruzando productos de alta rotación con productos de mayor margen.

---	Ganancia aproximada	Volumen de ventas	Total diario
<b>Antojos</b> -Botanas saladas -Refrescos, jugo y agua -Pan (panecillos)	+/- 30 a 50 centavos por pieza	Promedio: 20 piezas Alta: 50 piezas	+/- 35 pesos
<b>Abarrotes</b> -Latas -Granos -Aceite	+/- 2 a 5 pesos por pieza	Promedio: 5 piezas Alta: 15 piezas	+/- 50 pesos
<b>Refrigerados</b> -Carnes frías y quesos -Yogurt y leche	+/- 30% por producto o kilo +/- 15 a 30 pesos +/- .50 a 2.00 pesos	Promedio: 10 ocasiones Alta: 20 ocasiones	+/- 250 pesos
<b>Giros extra</b> -Recaudería -Panadería	30%+ por producto/ kilo	Promedio: 20 ocasiones Alta: 40 ocasiones	+/- 300 pesos

Las promociones preferidas por los consumidores son:

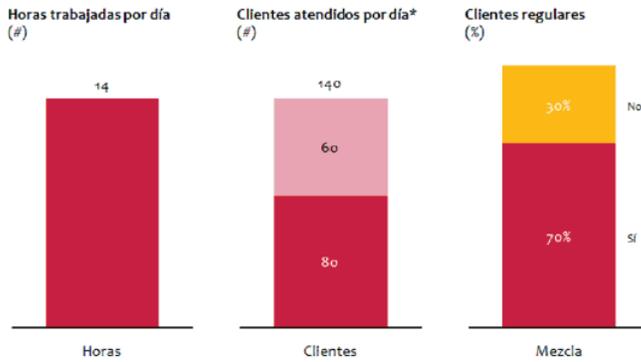


# Capítulo VI

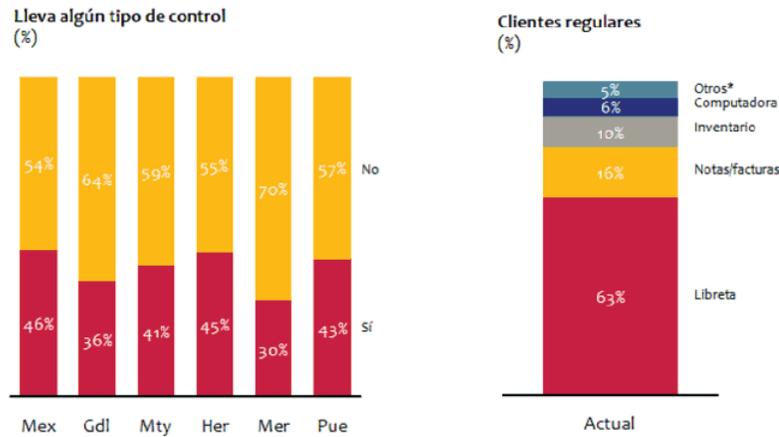
## Propuestas: Evolución del Canal Detalle

### 4.1 Las tiendas de autoconsumo

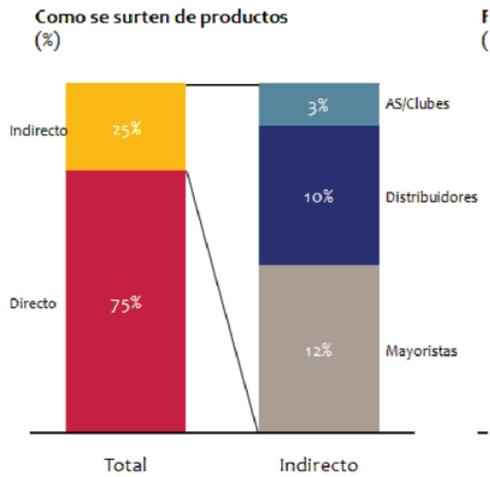
Actualmente el tendero del canal detalle no cuenta con la preparación adecuada para competir.



Negocios con arraigo (6 años promedio), con jornadas amplias y clientes regulares.



Solo el ~40% de los negocios llevan algún tipo de control principalmente lo hacen en libretas.



75% se surten de manera directa; lo demás lo hacen a través de mayoristas, distribuidores y AS.

Ante estos antecedentes la introducción en el canal detalle por parte de los grandes autoservicios han generado una fuerte caída en ventas y cierres de negocios.

Autoservicios apuestan a las “tienditas”.

Del total de las unidades a inaugurar este año por cuatro grupos, 70% será de formatos pequeños; el enfoque en Soriana Express y Bodega Express obedece a los menores requerimientos de inversión.

Los cuatro grupos de autoservicios más grandes del país, Walmart de México y Centroamérica, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana, apostarán este año por los formatos de tienda

pequeña ante la flexibilidad, bajos de requerimientos de inversión que implican, además de buscar penetrar en los poblados de aproximadamente 50 mil habitantes.

Del total de las tiendas a inaugurar, más del 60% serán del tipo bodega, mini-bodega y express.

En el caso particular de Walmart, alrededor del 70% de sus unidades a poner en operación incluyen Bodega Aurrerá, Mi Bodega y Bodega Express, mientras que Soriana abrirá más del 60% de establecimientos bajo los formatos Soriana Express y Soriana Mercado.

La estrategia de Walmart tiene que ver con la falta de disponibilidad de terrenos grandes en las ciudades, mientras que Soriana busca entrar en aquellos poblados donde aun no llegan las grandes tiendas de supermercados.

Rodrigo Benet, subdirector de Planeación Estratégica de Soriana (la empresa número 13 de Las 500 de Expansión), comentó que hay muchas ciudades pequeñas o poblados mediados desatendidos en México con disponibilidad de terrenos. Por el contrario, mercados como Monterrey, Guadalajara, Ciudad de México, Puebla y Querétaro ya muestran saturación y escasez de predios para construir.

De las 50 unidades que abrirá Soriana en el presente año, alrededor de 25 serán Soriana Express y 8 Soriana Mercado (con 5,000 metros cuadrados de área de ventas en promedio), es decir, casi 70% del total. Soriana Express cuenta con un piso de ventas promedio de 1,450

metros cuadrados y llega a ciudades con poblaciones de alrededor de 50,000 habitantes para ofrecer a sus clientes mercancías de primera necesidad a precios muy competitivos.

A la fecha, la empresa que dirige Ricardo Martín Bringas opera un total de 25 unidades de este tipo que le han permitido llegar a igual número de mercado donde antes no estaba. Benet dijo que han ubicado más de 100 sitios donde pueden tener presencia a través de este tipo de establecimientos.

El sector integrado por las cuatro empresas invertirá este año el equivalente a un total de 2,270 millones de dólares (mdd), los cuáles se destinarán principalmente a la apertura de nuevas tiendas y en menor medida a remodelaciones y sistemas de información.

Retail con mucho potencial

Scot Rank, presidente ejecutivo de Walmart de México y Centroamérica, dijo que considerando los 6 mercados donde operan (Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Honduras y México) están presentes en 388 ciudades y en 300 aún no llegan, por lo que hay grandes oportunidades para crecer.

Asimismo, consideró que el valor de ambos mercados (México y Centroamérica) en la venta al menudeo es de 241,000 millones de dólares (mdd), de los cuales más del 50% está en los

canales informales. Asimismo, dijo que en los siguientes 15 años se agregarán 25 millones más de consumidores en estos países

Ante la expectativa de recuperación del consumo, la mayoría de las empresas aumentó sus presupuestos de inversiones para 2011 respecto a 2010. Organización Soriana ejercerá en lo individual 3,800 millones de pesos (mdp), 23% más que el año pasado al tiempo que las de Walmart (la empresa número 3 de Las 500 de Expansión) en 18,970 mdp representa un incremento de 44% con relación a lo que desembolsó el año pasado.

#### **4.2 Asociación comercial - bases del futuro del canal Detalle**

La única manera que tiene el canal detalle es generar una serie de uniones que permitan estructurar con mayor fuerza su capacidad de modernización.

Esta nueva modernización deberá de marcar beneficios de servicios y precios hacia el consumidor, con una clara inclinación hacia el servicio, incrementando su portafolio de productos y tecnología de soporte.

Para desarrollar este plan existen varios organismos que liderean este esfuerzo como:



Asociación civil sin fines de lucro, dedicada a promover el desarrollo de los detallistas independientes del país, a través de enlazar y complementar los esfuerzos tendientes a dicho fin, existentes o que vayan naciendo en el país.

Cuenta con presencia en las ciudades de:

- Monterrey
  
- Zamora.
  
- Guadalajara.
  
- Querétaro
  
- DF.
  
- Veracruz

Misión

Integrar a las entidades cuyas estrategias estén enfocadas al desarrollo del detallista independiente, asegurando su efectividad y eficacia a nivel nacional.

Visión

Lograr el liderazgo en la coordinación efectiva de un Plan Nacional de Desarrollo del Detallista Independiente, asegurando el nivel de Servicios al Cliente y a los organismos involucrados.

Valores

Liderazgo, trabajo en equipo, enfoque al cliente, solidaridad.

Empresas que participan

Alen

Bimbo

Colgate-Palmolive

Gamesa

Acoma

Sabritas

Coca Cola

Qualtia

Pepsi

Nestle

Cuauhtemoc M.

Servicios:

Afiliación y Capacitación.

Gestión y Negociación.

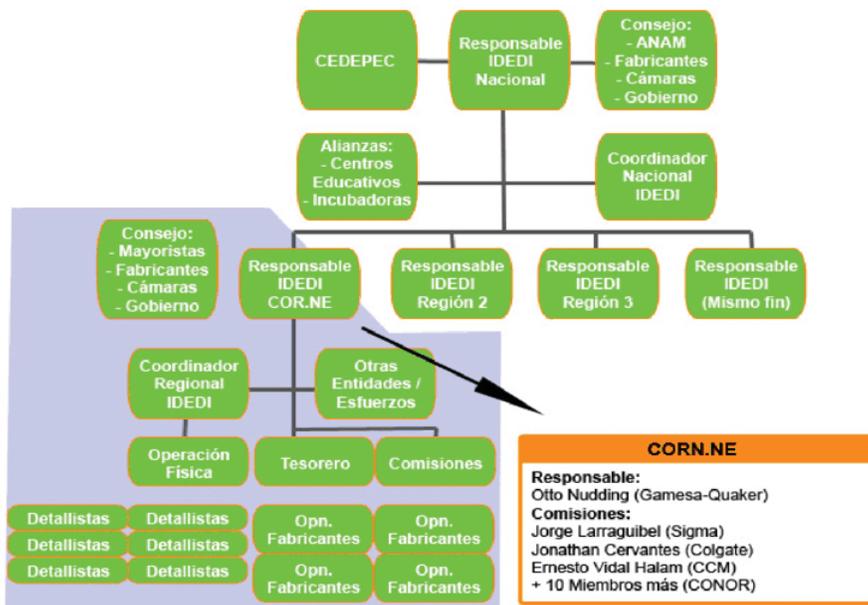
Servicios Comunes.

Información y tecnología

Comunicaciones

Eventos

## Estructura:



- Afiliación y Capacitación.
  - 1,252 Afiliaciones
  - 850 capacitaciones
  - Temas: Administración del Abasto, Administración del Inventario, Administración de sus categorías, Operación de la Tienda (Venta), Servicio al Cliente.
- Gestión y Negociación.
  - Apoyo de la Secretaria de Desarrollo Económico, para capacitación (instalación).
  - Se negocian precio preferenciales para los afiliados en cuanto a equipamiento (rebanadoras, vitrinas, PC, etc).
  - Apoyo por la secretaría economía para la compra de sistemas de punto de venta (ganamás) 50%.

- Se lograron apoyos por 350 puntos de venta, 200 colocados.
- Servicios Comunes.
  - Orientación Fiscal con proveedores externos.
  - Orientación en consumo eléctrico.
- Información y tecnología
  - Ganamás
  - TiendaTek
  - Sigma participa con listados de clientes  
Interesados en el sistema (120 listado– 20 compra ).
- Comunicaciones
  - Periódico para socios.
- Eventos
  - Comercial Treviño.
  - Expo Anam 2010.
  - Expo Tienda de Abarrotes 2010-2011.

Organizadores de Expo IDEDI 2012.



Algunos resultados obtenidos son:

# Contraatacan tienditas a las grandes cadenas

El Norte viernes 20 de Mayo 2011.



www.ELNORTE.com

# Contraatacan tienditas a grandes cadenas

El Norte viernes 20 de Mayo 2011.



Existen otras asociaciones como:



### Misión

ConMéxico impulsa el desarrollo rentable de la industria de bienes de consumo, representando a sus asociados para salvaguardar el valor de sus marcas, maximizar los beneficios para el consumidor y contribuir al bienestar de la comunidad.

### Visión

Impulsar acciones para aumentar la eficiencia y competitividad en todos los eslabones de la cadena comercial.

Promover un marco legislativo, regulatorio y normativo propicio para el desarrollo rentable de la industria.

Proteger el valor de las marcas, generando un entorno propicio para su desarrollo y difundiendo sus beneficios.

### Roles

Participación en el desarrollo de mejores prácticas comerciales con clientes y proveedores.

Representación de la industria ante las instancias del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial).

Desarrollo de iniciativas para proteger el valor de las marcas de los miembros de ConMéxico.

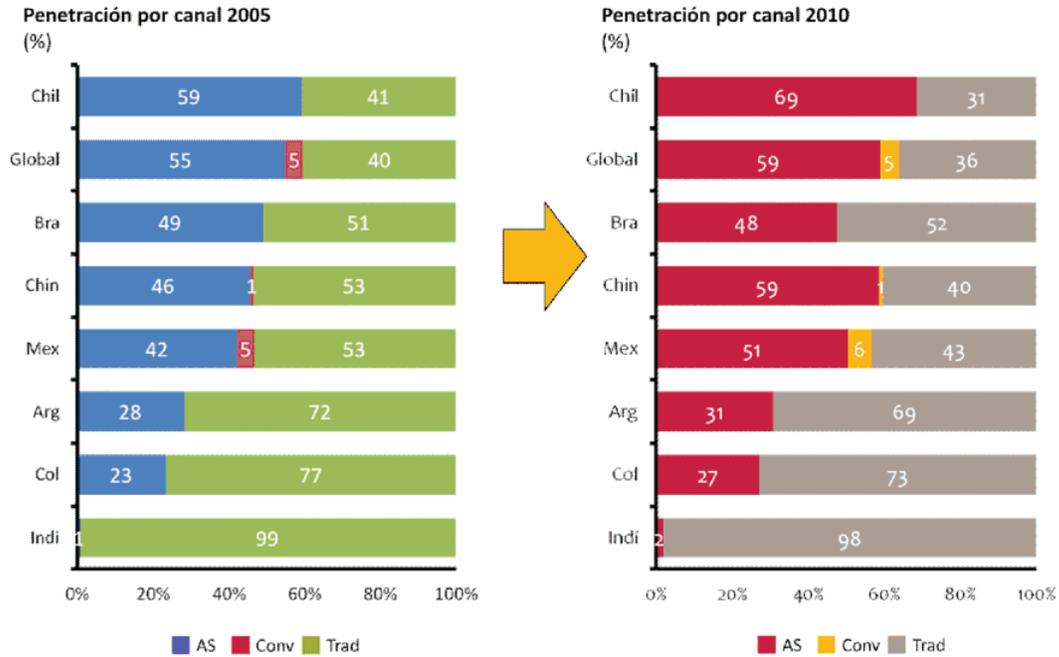
Igualmente se cuentan con esfuerzos por parte de las compañías distribuidoras con excelente resultados más lentos ante la penetración del autoservicio en el canal detalle.

Antes



Después





Los países más desarrollados tienen una mayor penetración del canal moderno, en México el avance es considerable pasando de un 42% a un 51%.

**Conclusiones.**

El canal detalle se encuentra en un cambio constante y es fuertemente atacado por los grandes autoservicios.

Importante la segmentación de negocios que permitan desarrollar un proceso comercial eficiente y aceptado por el consumidor. El proceso deberá cumplir con:

- Segmentación de formatos
- Comportamiento del comprador Objetivo
- Surtido y Disponibilidad
- Precios y Promociones adecuadas
- Experiencia de Compra
- Exhibición y Mercadeo
- Imagen de la marca de Retail
- Instalaciones y Lay-Out
- Ubicación - cercanía

- Fortalezas de los competidores
- Cadena de Suministro
- Propuesta de Valor al Operador

Por lo tanto se deberá enfatizar en contar con un excelente proceso operativo que cubra todas las fases:

- Surtido excelente.
  - Definición Clara del portafolio
  - Inventarios eficientes.
- Precios y márgenes.
  - Precios a distribuidor
  - Márgenes al tencedero
  - Bonificaciones y promociones.
- Exhibición.
  - Lugar de exhibición
  - Lay out.
  - Equipos o materiales de apoyo

- Comunicación.
  - Clara y asertiva
  
- Actividad promocional.
  - Tipos de promociones
  - Programas anuales.
  - Recomendaciones del tenedero.
  - Rotación.
  
- Cadena de suministro.
  - Tipo de venta (Abordo, preventa, telefónica, etc).
  - Tipo de entrega
  - Frecuencia
  
- Seguimiento constante

El trabajo en equipo será fundamental para empresarios, distribuidores y tenderos, para lograr así un cambio importante en las experiencias de compra que lleven nuevamente al consumidor hacia el canal detalle.

**Bibliografía.**

Ventas al Detalle

Dale M. Lewison – Pearson 6ta edición

Ventaja Competitiva

Michael Porter – Continental – Ed. 2006.

Fundamentos de administración Financiera

Lawrence J. Gitman – Ed. Harla – 3ra edición

Marketing lateral

P. Kotler – Ed. Pearson Prentice Hall

Repositioning

Jack Trout – McGraw Hill

El arte de la ejecución en los negocios

Larry Bossidi – Aguilar

Finanzas Operativas un Coloquio

Javier Duarte – Limusa Noriega editores

Publicidad

Ruben Treviño - McGraw Hill

Fundamentos de Finanzas Corporativos

Ross – Westerfield – Ed. McGraw Hill

La Velocidad Marca la Diferencia

Bob Davis – Empresa Activa

El Futuro de la Administración

Gary Hamel – Grupo Norma

Administración de Empresas

Agustín Reyes Ponce – Ed. Limusa

First Break all the rules

Marcus Buckingham – Simon & Schuster

Administración Moderna

Samuel C. Certo - McGraw Hill

Dirección de Mercadotecnia

Philip Kotler – Prentice Hall

Herramientas para el Éxito

Suzanne Turner - McGraw Hill

Historia de México

Gisela Von Wobeser – Academia mexicana de historia - Primera edición, 2010