

## LA GESTION POR CATEGORIAS EN LAS MÁQUINAS SNACK

Los últimos avances tecnológicos aplicados a la industria de la Distribución Automática, Vending, así como la reducción en los costes de comunicación de datos y los programas de gestión dedicados, permiten a los operadores un mayor control de la gestión de su negocio. El uso de estas herramientas benefician al operador en diferentes frentes: Diseño de las rutas, planificación del servicio, control del ciclo productivo y/o la selección del producto más adecuado en cada momento.

Hasta no hace muchos años la gestión de las máquinas de productos sólidos o snacks había sido para el operador una tarea complicada debido a la variedad de productos que debía manejar en el almacén y a la gestión de caducidades de los mismos. El operador tenía la percepción que con la máquina snack "se perdía dinero".

Pero hoy en día las cosas han cambiado, por un lado el usuario de la máquina exige más calidad en el servicio y mayor variedad de productos en las máquinas, por otro lado los precios de venta de las bebidas calientes (café, cortado, café con leche, etc) se han mantenido invariables en los últimos 8 años, mientras que los costes de personal y el de los carburantes, entre otros, han subido de forma imparable durante este mismo periodo.

Esto ha llevado al operador a replantearse la gestión de las máquinas de Distribución Automática de Productos Sólidos como una oportunidad para compensar la reducción de márgenes que se ha dado, sobre todo, en las máquinas de bebidas calientes. La máquina de Productos Sólidos se ha convertido en una oportunidad para obtener unos márgenes de explotación aceptables. No obstante, para llegar a este punto, el camino no va a ser fácil.

Efectivamente, la gestión de las máquinas de Distribución Automática de Productos Sólidos difiere en mucho a la que un operador puede llevar con las máquinas de Bebidas Calientes, por ejemplo. Así, las máquinas de espirales, pueden almacenar y vender hasta 60 productos diferentes según el modelo y la configuración de las bandejas. Los hábitos de consumo de los usuarios varían de un emplazamiento a otro. Las caducidades de algunos productos obligan a rotaciones de periodo muy corto. En este escenario no nos podemos olvidar del reponedor. El reponedor debe estar formado especialmente para la gestión de los productos dentro de las máquinas snack. Es más fácil que un reponedor especializado en máquina de Productos Sólidos pueda llevar también máquinas de Bebidas Calientes y Frías que no a la inversa. En este punto entraríamos en la eterna disquisición de si se utilizan rutas mixtas o bien rutas dedicadas, pero esto lo dejaremos para otra ocasión.

Llegados a este punto la pregunta es como llevar la gestión de una máquina de Productos Sólidos o Snack para obtener unos márgenes de explotación aceptables. La respuesta es que no hay un único método y, aunque lo hubiera, la aplicación y resultado del mismo variaría según el escenario en el que se aplicara. No obstante, en este artículo vamos a comentar un sistema de gestión que ha dado buenos resultados en los países en los que se ha implantado, la **Gestión por Categorías**.

La Gestión por Categorías provee al operador de una información útil para un mejor control del menú de la máquina, proporcionando la variedad de productos que quiere el consumidor y simplificando la selección de productos al nivel de ruta y de almacén.

Para que una gestión por Categorías funcione es necesario un compromiso e implicación de todos los estamentos de la compañía, desde la Dirección General de la misma hasta el personal del almacén y el reponedor de producto de la máquina. También es muy importante la colaboración y profesionalidad de los proveedores del producto. Los proveedores de producto deben entender que en la medida que ellos colaboran en el buen funcionamiento de la Gestión por Categorías obtendremos una mayor rotación de producto y, por lo tanto, un incremento en las ventas, hecho que beneficia tanto al operador como al mismo proveedor.

## **QUE BENEFICIOS REPORTA ESTE MÉTODO**

Los beneficios provienen de tres áreas:

- Un incremento en la rentabilidad por un incremento en las ventas en emplazamiento.
- Una reducción del inventario debido a la reducción de SKUs (Stock Keeping Units) o Productos diferentes en el Almacén.
- Una labor más eficiente y productiva tanto en la ruta del reponedor como en el almacén de producto.

El aumento de las ventas se consigue seleccionando aquellos productos con un giro más rápido. La reducción del inventario también se consigue al almacenar menos productos pero de rotación más rápida. Diferentes estudios han demostrado que se puede llegar a conseguir una reducción de hasta un 40% en el inventario en almacén en aquellos casos en los que se aplica el sistema de Gestión por Categorías.

Manejar menos productos significa menos inventario y una menor probabilidad de error. Un menor número de productos diferentes (SKUs) conllevan el beneficio añadido de un volumen de compras mayor por cada uno de ellos.

### **Una buena rotación supone variedad de producto en la máquina.**

Una de las primeras preguntas que un operador se hace sobre este sistema es como afecta el mismo a la variedad de producto en la máquina. La respuesta es que un inventario reducido no significa necesariamente una menor variedad en la máquina.

Una rotación del menú adecuada le dará a la máquina la variedad de productos que necesita. Cuando la máquina le ofrece al usuario una variedad de los productos con más consumo esto se traduce en un incremento de las ventas y en un aumento de satisfacción en el consumidor.

El sistema de Gestión por Categorías cambia varios aspectos en el forma de trabajar del operador, desde la forma de realizar los pedidos hasta la organización interna del almacén o la frecuencia de visita a las máquinas. Está pensado para que las empresas operadoras hagan uso de los estudios de mercado sobre los hábitos de consumo de los usuarios potenciales y así poder seleccionar los productos más adecuados y de mayor consumo para colocar en las máquinas.

El Plan-O-Grama (en adelante Planograma) es un elemento indispensable a la hora de poner en marcha el sistema de Gestión por Categorías. El Planograma es una tabla en la que figura la posición y precio de cada producto dentro de la máquina de Productos Sólidos.

El diseño del Planograma se lleva a cabo en tres pasos o fases:

1. Identificar las categorías de productos que utilizaremos. Inicialmente, y para facilitar el proceso de identificación, agrupamos los productos en 6 categorías, en algunos casos se puede llegar hasta 10. Cuantas menos categorías utilicemos, más fácil será hacer el Planograma. Por otro lado, cuantas más categorías identifiquemos el Planograma nos asegurará una mayor variedad.
2. Ubicar el espacio que utilizaremos para cada categoría dentro de la máquina. Asignar el espacio en la máquina es bastante sencillo. Cada categoría tiene, como mínimo un canal. El número de canales utilizados está en función de las ventas de cada categoría y en como encajan físicamente en la bandeja. Así por ejemplo, en una máquina de 45 canales, si tenemos 6 categorías, como mínimo se asignarán 6 canales, uno a cada categoría y los 39 restantes en función del volumen de ventas de cada categoría.
3. Decidir que productos incluiremos en cada categoría. Este es el paso más difícil. Hay tres tipos de productos a considerar:
  - a. Productos Principales. Estos productos se cargan en todas las máquinas en cada visita. Generalmente representan el 20% del total de productos.
  - b. Productos Cíclicos. Estos productos van a cada máquina durante el tiempo que dura un menú cíclico pero cambian de ciclo a ciclo. Este tipo comprende la mayoría de productos que hay en el mercado.
  - c. Productos Selectivos. Son productos que se cargan en emplazamientos específicos para satisfacer demandas determinadas. Estos productos no deberían suponer más de un 20% del total de canales.

A la hora de decidir que producto es el más adecuado para cada categoría surge la duda, que da mayor rendimiento un canal doble o un canal sencillo una sola espiral. En términos generales los costes de manipulación son considerablemente menores en un canal sencillo. A nivel de ocupación de espacio los canales sencillos proporcionan mayores beneficios que los dobles. Así, debido a la doble ocupación del espacio en el caso de los canales dobles se entiende que éstos deben generar el doble de margen que puede generar uno sencillo.

También parece claro que cuantas más espirales sencillas tenga la máquina, más variedad de producto podemos incluir.

En el Planograma deben aparecer identificados todos los canales de la máquina. Por lo tanto es necesario disponer de un Planograma para cada tipo de máquina en función del número de canales y bandejas.

A parte de disponer de un Planograma para cada tipo de máquina también se podrán diferenciar según el tipo de emplazamientos en el que estén instaladas las máquinas. Por ejemplo oficinas, fábricas, centros de enseñanza u hospitales. Estudios realizados por los mismos elaboradores de productos han llegado a la conclusión que las

preferencias en cuanto a consumo varían en función del tipo de emplazamiento. Así a modo de ejemplo parece que los bocadillos salados se venden más en el Vending Público que en el Cautivo. Los pastelitos se venden más en el Vending Cautivo que en el Público. Las rosquillas se venden mejor en oficinas que en fábricas

El uso de los Planogramas proporciona control en la gestión de los productos que están cargados en las máquinas. Sin esta herramienta, el reponedor tiene la posibilidad de colocar productos según sus preferencias o bien aquellos que están más a mano y así ahorrar tiempo.

No obstante el Planograma en sí mismo no es capaz de alcanzar los beneficios a los que hemos hecho referencia con anterioridad. La Gestión por Categorías sólo empieza a influir en el beneficio obtenido a partir del momento en que el almacén establece y refuerza los controles sobre los pedidos de producto al tiempo que los menús cíclicos están en marcha en las máquinas.

La clave está en hacer pedido de aquellos productos que figuran en el Planograma durante un ciclo de un menú específico. De esta manera el operador puede controlar que productos están dentro de las máquinas.

Hay que organizar el almacén. El uso de los Planogramas facilita la preparación de la carga de los vehículos en el almacén.

El uso de los Planogramas conjuntamente con el producto de las máquinas ya preparado en almacén ha demostrado ser muy efectivo a la hora de optimizar los tiempos de carga. El reponedor cuando llega al almacén encuentra el producto agrupado por categorías: patatas fritas, pastas, rosquillas, bocadillos, etc. Una vez en el emplazamiento el reponedor dispone de un expositor diseñado en función del Planograma y que le permite cargar la máquina de forma más rápida que con el procedimiento habitual.

Algunos estudios realizados por empresas operadoras demuestran que una buena organización en el almacén puede reducir en un tercio el tiempo que la máquina está parada por reposición. En estos casos el reponedor puede gestionar un 20% más de máquinas.

### **Seguimiento de las ventas por producto y canal.**

En la medida que el seguimiento de las ventas sea preciso, el operador podrá escoger mejor los productos que más se venden. Esto sólo es posible con un programa específico para el vending.

La toma de datos sobre ventas por canal y bandeja a través del Ordenador de mano "Handheld" y su posterior descarga de los mismos en el software adecuado permiten maximizar las ventajas que proporciona el sistema de Gestión por Categorías.

Para terminar algunas consideraciones en cuanto al beneficio obtenido a través de las máquinas de Productos Sólidos o Snack, independientemente que se utilice el método de Gestión por Categorías u otro cualquiera.

Históricamente los beneficios obtenidos a través de la venta de snacks en el Vending se han basado generalmente en el cálculo simple del Margen Bruto: Precio de Venta – Coste Unitario. Este valor como tal simplemente nos da el diferencial entre precio de coste unitario y precio de venta pero evidentemente no nos dice si estamos ganando o perdiendo dinero con un producto determinado.

Para saber si en un producto determinado estamos ganado o perdiendo dinero, debemos obtener el **beneficio real**. Para ello hay que incluir **todos los costes** asociados con cada producto, incluyendo los descuentos por volumen de compra, los costes de manipulación, como la mano de obra del reponedor y el personal de almacén, los vehículos y el carburante, las necesidades de espacio en almacén y en máquina, los costes de estructura, etc. Sólo cuando se tienen en cuenta todas las categorías de costes aparece el beneficio real del producto, lo cual permite al operador ajustar las máquinas de snack de manera que se pueda maximizar el beneficio por emplazamiento y, por tanto, por compañía.

En realidad este criterio sobre el **beneficio real** del producto es perfectamente aplicable a cualquier producto o bebida dispensada a través de una máquina de Distribución Automática.

La aplicación del concepto de beneficio real por producto se ha convertido en una necesidad en la situación que vive la Industria del Vending por los motivos enunciados al principio de este artículo. El análisis del beneficio real permitirá que muchas empresas operadoras puedan tomar las medidas internas adecuadas para corregir la continua disminución de los márgenes que están sufriendo en los últimos años.

Francesc Güell Isern  
TPC NetGrup