
ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING EN PUNTOS DE VENTAS

Presentación de la Práctica Profesional de la Firma



**CONSULTORÍA
DIRECTIVA**

Julio, 2007



Consultoría Directiva presenta su práctica profesional en el desarrollo de “Estrategias de Merchandising en Puntos de Ventas”, incluyendo:

1. La Práctica Profesional:

- Filosofía y roles de la firma
- Trabajo en equipo
- Valor a clientes
- Director General

2. Los Servicios Profesionales:

- Identificación de oportunidades
- Enfoque de desarrollo de estrategia
- Importancia de estrategia en puntos de ventas
- Desarrollo de estrategias de comercialización
- Visión estratégica
- Evaluación de estrategias de comercialización

3. La Experiencia Profesional:

- Alimentos: Frito Lay, Sabritas y Grupo Minsa
- Productos de consumo: Hewlett Packard, Mattel, Biciclo, Lotería Nacional y Johnson & Johnson

5. El Contacto de la Firma



Consultoría Directiva, desde su fundación hace más de 25 años, en 1982, opera con una clara filosofía orientada a servir a la Alta Dirección para mejorar la rentabilidad de la empresa

Filosofía de la Firma

Misión

- Trabajar estrechamente con los Altos Directivos en el desarrollo y en la ejecución de estrategias para mejorar en forma significativa la competitividad y la rentabilidad de los Grupos Empresariales Líderes que operan en México y en Latinoamérica

Meta

- Ser reconocidos por los Altos Directivos como la Firma de Consultoría en Administración más efectiva en identificar atractivas oportunidades de mercado, desarrollar estrategias para capitalizar sobre las oportunidades y reforzar ventajas competitivas sostenibles, ejecutar las estrategias e incrementar el valor de los negocios

Objetivo

- Ofrecer a los Altos Directivos el máximo valor por los servicios de identificación de atractivas oportunidades ante mercado y competencia, desarrollo de estrategias, ejecución de las estrategias y mejora en la rentabilidad de los negocios

Valores

- Operar todos en la Firma con nuestros valores de:
 - Dar primacía a los intereses de los clientes
 - Brindar un servicio profesional dentro de los más altos estándares de ética, calidad y responsabilidad
 - Ofrecer a clientes un alto valor por el impacto de las recomendaciones, un alto retorno sobre la inversión en consultoría y asegurar una efectiva implantación de las recomendaciones para lograr excelentes resultados en las empresas



Consultoría Directiva apoya a la Alta Dirección a través de varios roles importantes

Roles de la Firma

Capitalizar
sobre
Oportunidades

- Trabajar con la Alta Dirección en la identificación de oportunidades ante el mercado y la competencia, en el diagnóstico de la problemática de la empresa, en la generación de alternativas estratégicas y en la evaluación de la opción más conveniente para la empresa

Tomar
Decisiones
Directivas

- Apoyar a la Alta Dirección en su proceso de toma de decisiones a través de: identificar las oportunidades, diagnosticar la problemática, desarrollar alternativas estratégicas, operativas y financieras, evaluar las opciones desde el punto de vista del negocio y recomendar la mejor opción para la empresa

Desarrollar
Capacidades

- Trabajar con la Alta Dirección y con los Ejecutivos en determinar las capacidades requeridas para ejecutar la estrategia y las mejoras necesarias en la organización y en los procesos de negocios para asegurar buenos resultados

Lograr
Excelentes
Resultados

- Trabajar con la Alta Dirección y con los Ejecutivos en diagnosticar el problema, generar y evaluar estrategias alternativas, elaborar planes de implantación y ejecutar las recomendaciones para lograr mejoras reales en los resultados de la empresa

Desarrollar
Mejores
Prácticas

- Ofrecer a la Alta Dirección lo último en estrategias directivas aprovechando que nuestra firma desarrolla mejores prácticas en sus servicios profesionales de identificación de oportunidades, desarrollo de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias



Consultoría Directiva apoya a la Alta Dirección de las empresas a través de trabajo en equipo



Trabajo en Equipo

Planeación del Proyecto

- Elaboramos una propuesta, basados en diversas reuniones con la Alta Dirección, en donde se definen: la necesidad, los objetivos, el alcance, los productos finales, el enfoque, el plan de trabajo, la cotización y los beneficios del proyecto. Esta propuesta diseñada en torno a las necesidades específicas de la empresa, se revisa con la Alta Dirección, para acordar los términos de referencia del proyecto

Trabajo en Equipo

- Buscamos integrar a la Alta Dirección y a los Ejecutivos de la empresa, desde el inicio del proyecto, para aprovechar al máximo su experiencia y complementarla con la experiencia del equipo de consultores dedicados a la realización del proyecto

Inmersión en el Negocio

- Buscamos conocer a fondo la industria, el mercado, la competencia y la situación de la empresa a través de entrevistas con ejecutivos y de investigaciones de la industria y del mercado para identificar las oportunidades, generar y evaluar alternativas estratégicas y seleccionar la mejor opción estratégica para la empresa

Desarrollo de Estrategias

- Aportamos a la Alta Dirección nuestra amplia experiencia en el desarrollo de estrategias sectoriales, corporativas, de negocios y de cambio en una extensa gama de sectores e industrias, para generar y evaluar alternativas estratégicas para la empresa

Revisiones de Avance

- Revisamos el avance mediante presentaciones periódicas a la Alta Dirección en donde se presenta el avance de acuerdo con el plan del proyecto, de manera de apoyarles eficazmente en su proceso de toma de decisiones

Orientación a Resultados

- Elaboramos y presentamos a la Alta Dirección los planes de acción necesarios para ejecutar la estrategia acordada y así lograr los resultados previstos, evaluando avance en la ejecución y tomando las acciones correctivas necesarias



Consultoría Directiva ofrece a la Alta Dirección alto valor por sus servicios profesionales

Valor a Clientes

Enfoque de
Alta
Dirección

- Apoyamos al Consejo de Administración, Directores Generales, Directores de Área y Gerentes Funcionales en la toma de decisiones estratégicas y operativas clave

Amplia
Experiencia
Profesional

- Contamos con más de 25 años de experiencia profesional en apoyar a la Alta Dirección de los principales Grupos Empresariales Mexicanos y Empresas Multinacionales que operan en México y en Latinoamérica

Conocimiento
de Sectores e
Industrias

- Contamos con profundo conocimiento porque hemos realizado un gran número de proyectos en negocios de productos de consumo, industrias de proceso, industrias de manufactura, instituciones financieras y comercio

Consultores
con Amplia
Experiencia

- Contamos con consultores con amplia experiencia y dedicados exclusivamente a la identificación de oportunidades, desarrollo de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias de negocio

Apoyo
Integral de
Consultoría

- Brindamos apoyo a la Alta Dirección durante todo el proceso, incluyendo:
 - Identificación de oportunidades de negocio
 - Desarrollo de estrategias del negocio
 - Ejecución de las estrategias planeadas
 - Evaluación de resultados de las estrategias



El Ing. Víctor Manuel Ornelas es el Director General y cuenta con más de 32 años de experiencia como consultor

Director General

Consultoría Directiva

En Consultoría Directiva, Director General, con más de 25 años de experiencia:

- Consultor de la Alta Dirección de Grupos Mexicanos y Empresas Multinacionales líderes en México y en Latinoamérica
- Experiencia con clientes B to C en sectores de alimentos y bebidas, productos de consumo, financiero, comercio y servicios
- Experiencia con clientes B to B en sectores de industrias de proceso, industrias de manufactura y servicios
- Experiencia en identificación de oportunidades, desarrollo de estrategias sectoriales, corporativas, de negocios y comerciales, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias

McKinsey & Company

En McKinsey & Company, Gerente de Proyecto y Consultor, con más de 7 años de experiencia:

- Consultor de la Alta Dirección de Empresas Mexicanas y Multinacionales
- Experiencia con clientes en sectores de productos de consumo, financiero, comercio y servicios
- Experiencia en desarrollo de estrategias sectoriales, corporativas, de negocios y comerciales y de cambio organizacional

Educación

- Maestría en Administración de Empresas – MBA de Columbia University
- Diplomado de la Especialidad Ejecutiva en Minería de Datos de la Universidad Anáhuac y Certificación del Data Mining Certificate Program del SAS Institute
- Ingeniero Químico de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Expositor en diversos seminarios sobre planeación estratégica de negocios, y estrategias comerciales y de mercadotecnia
- Participante en múltiples seminarios sobre estrategias de negocios, comerciales, mercadotecnia y ventas



Consultoría Directiva brinda un apoyo integral a la Alta Dirección ofreciendo alto valor mediante una amplia gama de servicios profesionales

Servicios Profesionales

Ofrecer máximo valor a clientes





Consultoría Directiva apoya a la Alta Dirección en la identificación de oportunidades y retos del negocio

Identificación de Oportunidades





La Firma desarrolla la estrategia comercial de acuerdo con el siguiente enfoque



Enfoque de Desarrollo de Estrategia Comercial





La Firma crea valor mejorando la estrategia en los factores clave de éxito en los negocios al consumidor

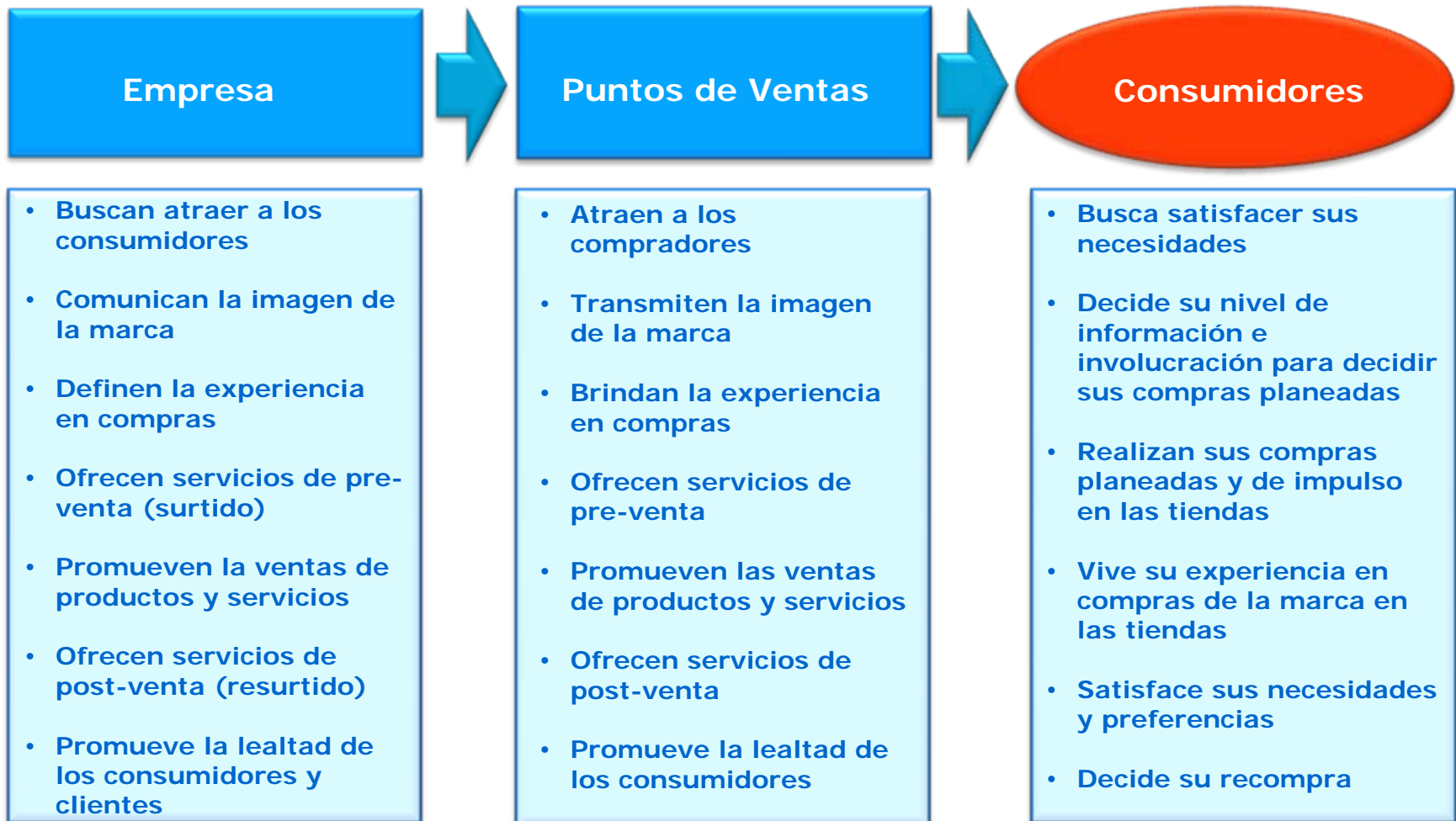
Visión Estratégica de la Firma





La estrategia comercial en puntos de ventas es vital para empresas de productos de consumo

Importancia de Estrategia en Puntos de Ventas





Consultoría Directiva apoya a la Alta Dirección en el desarrollo de estrategias comerciales



Estrategias Comerciales





Consultoría Directiva apoya a la Alta Dirección en la evaluación de las estrategias comerciales

Evaluación de Estrategias Comerciales





Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Frito Lay en el “Project Red” para el desarrollo de una nueva imagen global introduciendo nuevos sistemas de merchandising

Estrategia de Imagen y Merchandising – DTS: Project Red



Evaluación de la nueva imagen global y los nuevos sistemas de merchandising:

- **Consumidores:** recordación de marca, evaluación de exhibidores, impacto en penetración e intención de compra
- **Detallistas:** evaluación de nuevos sistemas vs. competencia y anteriores, impacto en ventas
- **Vendedores:** evaluación de exhibidores, impacto en productividad y ejecución de ventas
- **Financiera:** evaluación de impacto en ventas y rentabilidad sobre inversión

Resultados:

- **Aprobación del proyecto a nivel global**
- **Plan de desarrollo de los nuevos sistemas de merchandising**



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Frito Lay en el proyecto de reingeniería y rediseño de los sistemas de merchandising

Reingeniería y Rediseño de Sistemas de Merchandising - DTS



Diagnóstico de los sistemas de merchandising:

- Análisis de la evolución de las ventas de botanas saladas
- Determinación de exhibidores adecuados y capacidades óptimas por tipo de cliente
- Análisis de costos de exhibidores actuales

Resultados:

- Definición del portafolio de exhibidores más adecuado por tipo de cliente
- Especificación de materiales y procesos de fabricación para reducir los costos y optimizar la calidad de los exhibidores
- Diseño de los nuevos sistemas de merchandising con la nueva imagen y a costos óptimos



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Frito Lay en evaluar el nuevo sistema de merchandising Apolo

Evaluación del Sistema de Merchandising Apolo



Evaluación del nuevo sistema de merchandising Apolo:

- Consumidores: impacto visual, recordación de marca, evaluación de exhibidores, impacto en penetración y frecuencia de compra
- Detallistas: impacto visual, evaluación de nuevos sistemas vs. competencia y anteriores, impacto en ventas
- Vendedores: impacto visual, evaluación de exhibidores, impacto en ventas, productividad y ejecución de ventas
- Financiera: evaluación de impacto en ventas, productividad y rentabilidad sobre inversión

Resultados:

- Diseño de la prueba de mercado en México
- Análisis de la prueba de mercado
- Aprobación del nuevo sistema de merchandising



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Sabritas en identificar la mejores prácticas de merchandising a nivel internacional

Mejores Prácticas de Merchandising a Nivel Internacional: DTS y OT



Identificación de mejores prácticas de merchandising:

- **Investigación:** recopilación de información, integración de banco de imágenes (1,565 exhibidores) en botanas saladas, dulces, galletas, refrescos e H & B
- **Evaluación:** preselección de exhibidores, evaluación de exhibidores, selección de mejores exhibidores
- **Mejores prácticas:** visibilidad, comunicación, exhibición y funcionalidad de los exhibidores
- **Oportunidades:** visibilidad, funcionalidad y eficiencia de los exhibidores

Resultados:

- Selección de los 12 mejores exhibidores en botanas saladas a nivel mundial
- Determinación de mejores prácticas de merchandising
- Identificación de oportunidades para nuevos desarrollos



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Frito Lay en desarrollar la estrategia de merchandising para tiendas de conveniencia

Sistemas de Merchandising para Tiendas de Conveniencia



Análisis de tres estudios de mercado para identificar oportunidades y retos:

- Perfiles de compradores en tiendas de conveniencia
- Dinámica de compras general en las tiendas
- Dinámica de segmentos de compradores
- Dinámica de compras de botanas saladas

Resultados:

- Estrategia de visibilidad en las tiendas
- Estrategia de accesibilidad con múltiples sistemas de merchandising localizados óptimamente
- Estrategia de comunicación visual



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Frito Lay en realizar el diagnóstico de las ventas al comercio organizado, incluyendo el diagnóstico de los sistemas de merchandising

Sistemas de Merchandising en Comercio Organizado



Diagnóstico de merchandising:

- **Visibilidad:** presencia de marca, imagen corporativa, diseño y elementos de los sistemas de merchandising
- **Accesibilidad:** presencia en varias áreas, comunicación de ocasiones de consumo, presencia de exhibidores en áreas perimetrales y de compra de impulso
- **Eventos:** número, temporadas, fiestas locales

Resultados:

- **Estrategia de visibilidad:** presencia de marca global, imagen de marca y sistemas estándares
- **Estrategia de accesibilidad:** presencia en varias áreas, comunicación de ocasiones, presencia en áreas perimetrales y de compra de impulso
- **Estrategia de eventos:** innovación consistente



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Frito Lay en realizar la evaluación de los nuevos sistemas de merchandising para el comercio organizado

Estrategia de Merchandising para Comercio Organizado: GRP • OT



Diseño y análisis de la prueba de mercado en tiendas:

- Identificación de perfiles de compradores
- Identificación de factores clave de compras
- Medición de tráfico y observación de compradores
- Auditoria de puntos de ventas en 6 tiendas de prueba y 3 de control
- Evaluación de 10 nuevos sistemas de merchandising y planogramas

Resultados:

- Ventas: promoción en todas las cadenas a nivel nacional
- Merchandising: introducción de 10 nuevos tipos de sistemas
- Administración de categorías: uso de planogramas por tipo de sistema



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Sabritas en desarrollar la estrategia comercial, incluyendo la estrategia de merchandising para el comercio organizado

Estrategia Comercial para Comercio Organizado



Identificación de oportunidades:

- Análisis de ventas por categoría y línea de producto
- Identificación de perfiles de compradores y compras de botanas
- Identificación de factores clave de compras
- Evaluación de múltiples puntos de ventas en 6 tiendas de prueba y 3 de control
- Evaluación de 10 nuevos sistemas de merchandising y planogramas
- Identificación de factores clave de consumo

Estrategia comercial:

- Estrategia de ventas en todas las cadenas a nivel nacional
- Posicionamiento estratégico: categoría, marca, producto, área, cadena, formato, segmento y POS
- Estrategias de CRM, merchandising, administración de categorías, ventas y mercadotecnia



Consultoría Directiva apoyó a los Directores del Grupo Minsa en desarrollar la estrategia de la Fábrica de la Tortilla

Estrategia de la Fábrica de la Tortilla



Identificación de oportunidades:

- Diagnóstico de la industria de harina, masa y tortilla
- Definición del plan de modernización de la industria maíz - tortilla
- Investigación de consumidores y de tortillerías

Estrategia de la Fábrica de la Tortilla:

- Estrategia de la franquicia: concepto, mercadotecnia, ventas, operación, diseño, administración, contrato, valuación financiera
- Estrategia de desarrollo del sistema de franquicias: objetivos, formatos, plan de expansión, ventas y otorgamiento de franquicias, identidad de marca, mercadotecnia, servicios, organización, valuación financiera y plan de implantación
- Ejecución de estrategia: desarrollo de tiendas de muestra (10), desarrollo de franquicias (50)



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Hewlett Packard en desarrollar la estrategia comercial para el comercio organizado en LA

Estrategia Comercial para Comercio Organizado en LA



Identificación de oportunidades:

- Análisis de la industria y ventas por categoría de productos
- Investigación del mercado de hogares
- Investigación del mercado de empresas
- Investigación de tiendas detallistas
- Evaluación de posición competitiva

Estrategia comercial:

- Misión, visión estratégica y factores clave para el éxito
- Posicionamiento estratégico: segmento de mercado, marca y línea de producto, canal de distribución y formato de tienda
- Estrategias de producto, comunicación, mercadotecnia de canal, venta de canal y distribución



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Mattel en determinar la dinámica de compras de la categoría y de las tres marcas clave en el comercio organizado

Dinámica de Compras en Comercio Organizado



Dinámica de compras de categoría y marcas:

- Identificación de perfiles de compradores y de sus hijos
- Dinámica de compras de la categoría de juguetes y de las marcas clave de Barbie, Hot Wheels y Fisher Price
- Comportamiento de compras
- Factores clave de compras
- Preferencias de tiendas, jugueterías y sistemas de merchandising, tienda ideal

Resultados:

- Promoción de ventas con las principales cadenas comerciales
- Merchandising: introducción de nuevos tipos de sistemas
- Promoción: introducción de material promocional pop



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Biciclo en determinar los hábitos de uso y compra de bicicletas, incluyendo la evaluación de sistemas de merchandising

Sistemas de Merchandising para Comercio Organizado



Hábitos de uso y compra de bicicletas:

- Identificación de perfiles de usuarios y compradores y hábitos de uso
- Identificación de motivadores y frenos de uso y compra
- Posesión e intención de compras
- Proceso de compras y preferencias de marcas
- Fuentes de información para la compra
- Preferencias de tiendas y de sistemas de merchandising

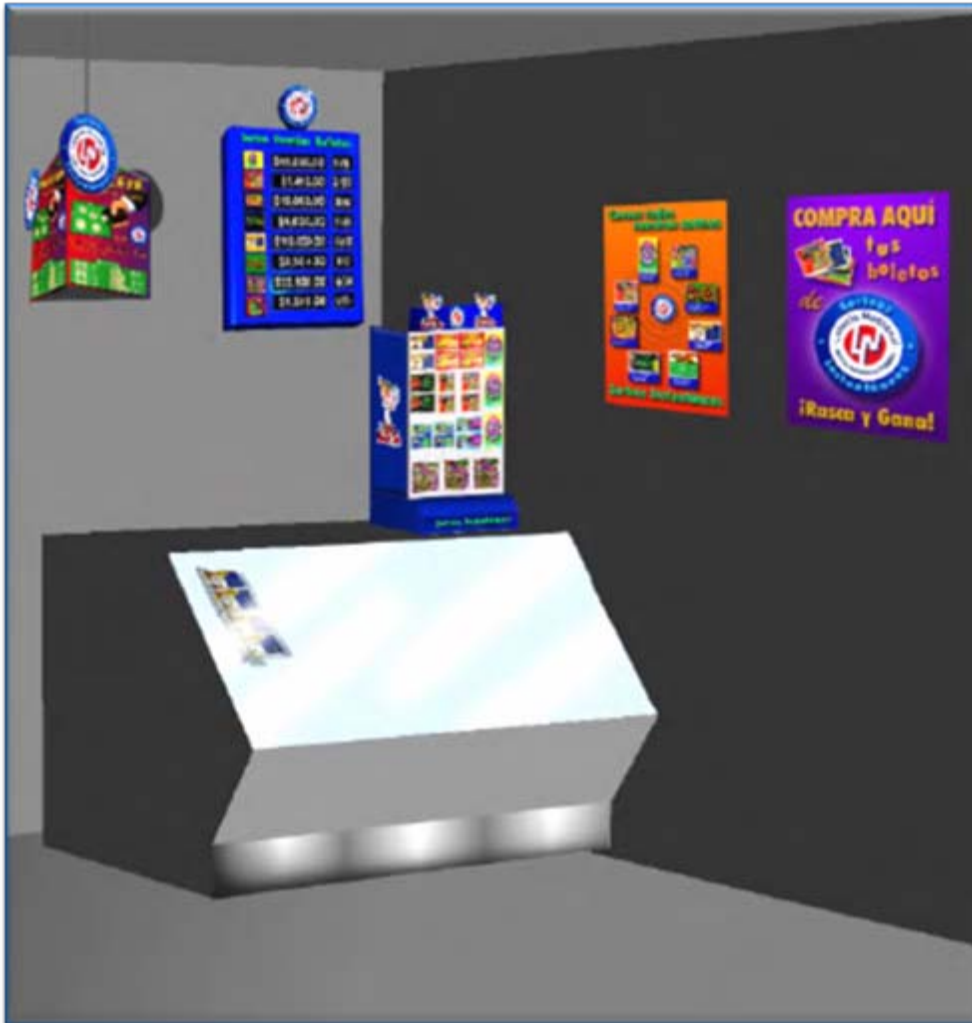
Resultados:

- Promoción de ventas con las principales cadenas comerciales
- Merchandising: introducción de nuevos tipos de sistemas
- Promoción: introducción de material promocional pop



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de la Lotería Nacional en desarrollar la estrategia de sorteos instantáneos para tiendas tradicionales

Estrategia Comercial para Tiendas Tradicionales



Identificación de oportunidades:

- Análisis del mercado de juegos de azar, industria, competencia y distribución de sorteos instantáneos
- Investigación de consumidores: perfil, conocimiento, participación, percepción, evaluación de sorteos, preferencias de publicidad y lugares de compra
- Investigación de detallistas: conocimiento, participación, hábitos de compra, venta actual y potencial, evaluación de sorteos, preferencias de publicidad y merchandising

Estrategia de sorteos instantáneos:

- Estrategia corporativa y del negocio
- Posicionamiento estratégico: marca, zona geográfica, portafolio de productos, formato de tienda y experiencia al consumidor
- Estrategias de mercadotecnia, merchandising, venta y distribución (SIGLIS)
- Valuación financiera del negocio de sorteos instantáneos



Consultoría Directiva apoyó a los Directores de Johnson & Johnson en evaluar la estrategia de comunicación y merchandising de Neutrogena en el comercio organizado

Sistemas de Merchandising para Comercio Organizado



Estrategia de comunicación y merchandising:

- Identificación de hábitos de compra de la categoría
- Determinación del árbol de decisión de compra de la categoría
- Comunicación en el punto de ventas
- Propuesta única de ventas
- Elementos de merchandising
- Percepción de marca, exhibición de productos y sistema de merchandising de Neutrogena

Resultados:

- Promoción de ventas con las principales cadenas comerciales
- Merchandising: introducción de nuevos tipos de sistemas
- Comunicación: introducción de nueva comunicación visual



En Consultoría Directiva, estamos a sus órdenes

Contacto

**Ing. Víctor Manuel Ornelas Plasencia
Director General**

Teléfonos

**Teléfonos: (5255) 5284-2815, 5292-6420, 5292-6442
Telefax: (5255) 5292 - 6463**

E- mail

victor.m.ornelas@cdirectiva.com

Dirección

**Monte Pelvoux No. 111, 2° Piso, Lomas de Chapultepec
Delegación Miguel Hidalgo, México D. F., C. P. 11000**

Internet

www.cdirectiva.com