

# El caso del hipermercado



**Sergio Monge Benito**

**Juan Carlos Miguel de Bustos**

**Cuaderno del Estudiante**



## EL CASO DEL HIPERMERCADO

**Autores:** Sergio Monge Benito, Juan Carlos Miguel de Bustos

**Departamento:** Comunicación Audiovisual y Publicidad.

**Asignatura:** Marketing: Conceptos, Estrategias y Técnicas.

### Introducción

A principios de 2010, en medio de un progresivo deterioro económico general y una cada vez mayor preocupación social con la crisis, Kepa Izaguirre fue nombrado responsable de *merchandising* de un hipermercado Eroski<sup>1</sup>. Su principal tarea: optimizar la rentabilidad de su nueva asignación. Kepa había trabajado previamente en un supermercado de la competencia. Por su experiencia anterior con un centro similar, tenía la sospecha de que algunas secciones del hipermercado no eran rentables y que se podía realizar un trabajo más fino de reparto de sus recursos. Además, Kepa sabía que había mucho que ganar si conseguía poner en marcha promociones que dinamizaran el lineal. Pero lo difícil era ver cuáles serían las promociones o acciones de marketing más interesantes desde el punto de vista de la rentabilidad.

### La tienda

Lo primero que hizo Kepa fue analizar el centro. Se trataba de una superficie de casi 3000 m<sup>2</sup>, aunque el espacio que realmente era útil para presentar las mercancías suponía más o menos la mitad del total (algo más de 1500m<sup>2</sup>), ya que el resto del espacio estaba dedicado a pasillos y áreas auxiliares. Estaba alejado del centro urbano pero disponía de una excelente accesibilidad a través de vehículo privado o público, tal y como se espera de un establecimiento de estas características.

La anterior dirección había dividido los espacios en secciones en función de los tipos de productos que se vendían en ellos: alimentación general (cualquier producto de alimentación que no pertenezca a una de las otras categorías), carnicería (carnes, embutidos...), pescadería (pescado fresco, marisco...), bebidas (tanto alcohólicas como no alcohólicas), droguería (detergentes, lavavajillas, higiene personal...), electrónica (televisores, ordenadores, *tablets*...), electrodomésticos (lavadoras, cafeteras, aspiradoras...) y ropa. Cada una de estas categorías ocupaba una cantidad de espacio para la venta diferente:

**Tabla 1: Espacio ocupado por las secciones.**

Sección	Metros cuadrados
Alimentación General	312
Carnicería	76
Pescadería	72
Bebidas	198

<sup>1</sup> Eroski es una de las principales empresas de distribución de España. Cuenta con más de 2.000 tiendas de diversos formatos y negocios, y emplea a casi 38.500 personas. Su facturación en 2012 fue 6.222 millones de € de ventas netas (sin IVA).

---

Droguería	130
Electrónica	204
Electrodomésticos	248
Ropa	262
<b>Total.....</b>	<b>1502</b>

La media de los gastos fijos mensuales que tuvo el hipermercado en el año 2009 fue de 416.367 euros. Dentro de estos gastos estaban incluidos tanto los de personal (cajeras/os, reponedores/as, el personal de vigilancia, etc.), como los gastos asociados al local (electricidad, agua, alquiler, seguridad...) y los esfuerzos de marketing (impresión de catálogos mensuales, buzoneo, marketing directo...).

### **Las categorías de producto**

Una vez revisados los números generales, Kepa se interesó por el funcionamiento de las distintas categorías de producto. Para intentar comprender cuales eran las más rentables, extrajo de la contabilidad una serie de indicadores, que son los que aparecen en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Indicadores del funcionamiento de las secciones**

	PVP Medio	%Margen /PVP	Rotación semanal
Alimentación General	3,10€	11%	25.123
Carnicería	8,32€	28%	7.497
Pescadería	5,99€	22%	5.004
Bebidas	2,96€	36%	20.101
Droguería	4,94€	32%	1.469
Electrónica	211,38€	44%	498
Electrodomésticos	246,54€	32%	321
Ropa	33,60€	29%	2.953

Primero calculó el PVP Medio de cada sección, es decir, la media de los precios de venta al público (PVP) de todos los productos vendidos durante el año 2009 en esa sección. Después, extrajo de la contabilidad la rotación semanal de cada categoría, es decir, el número de productos que se venden cada semana de media en cada categoría (asumiendo que un año tiene 52 semanas y un mes tiene 4,33). Finalmente, calculó cual era el margen bruto medio sobre el PVP de cada una de las secciones, es decir, de media que porcentaje supone la diferencia entre el precio de compra por parte del hipermercado y el precio de venta al cliente.

Con todos estos datos, Kepa calculó los datos de rentabilidad de las secciones del hipermercado. Aunque le resultó imposible averiguar de manera precisa la parte proporcional de los gastos fijos generales que le correspondían a cada sección, Kepa decidió que asignaría a cada categoría una parte proporcional al porcentaje del espacio físico que estaban ocupando. Kepa razonó que las secciones que ocupaban más espacio también estaban ocupando más tiempo de los reponedores, más electricidad para su iluminación, más espacio en los catálogos, más tiempo de cobro empleado por las cajeras....

Una vez que terminó los cálculos, revisó los números y descubrió que, efectivamente, algunas de las secciones estaban perdiendo dinero. Tomó rápida nota de ello. Sus jefes le habían pedido que incrementara la rentabilidad del hipermercado y le tocaba ahora decidir qué acciones especiales o promociones iba a lanzar en 2010. ¿Podría solucionar el problema de rentabilidad de las secciones deficitarias?

### Las promociones

Antes de tomar la decisión, Kepa comprobó cómo habían funcionado las promociones durante 2009. Dedicó un par de días a extraer la información del sistema de contabilidad y estos son los datos que pudo reunir:

1. Las primeras semanas de casi todos los meses, el hipermercado negoció con distintos proveedores (aceite, leche, galletas,...) lo que se denomina en el mundillo como "acciones de carga". Aprovechando que normalmente es a primeros de mes cuando el bolsillo de los consumidores está más lleno, el hipermercado lanza toda

una serie promociones 3x2 con la esperanza de mover grandes cantidades de producto y evitar que los clientes acudan el resto del mes a la competencia. El efecto de estas semanas con “acciones de carga” fue, de media, el siguiente: el PVP medio de la categoría Alimentación General se redujo un 20%, el margen bruto de la misma se redujo de 11% a 9% y la rotación se incrementó un 40% frente a la media. Adicionalmente, las ofertas de estas primeras semanas de mes atraen a gran cantidad de compradores rutinarios, por lo que la rotación de las demás categorías se incrementó en un 8% durante esas semanas.

2. Las dos últimas semanas de marzo, el hipermercado tuvo dos promociones en vigor. Por un lado, una promoción de renove de electrodomésticos en la que entregando tu viejo electrodoméstico recibías un sustancioso descuento en la compra del nuevo. Por otro lado, el hipermercado llegó a un acuerdo especial con un productor extremeño y la sección de carnicería ofreció una serie de productos de cerdo de alta gama (embutidos, jamón, carne..) a unos precios muy asequibles durante ese periodo. Por más que examinó las cuentas, Kepa no encontró la manera de distinguir qué efecto correspondía a cada promoción. Los efectos globales sobre las cuentas del hipermercado fueron los siguientes: el margen de las secciones electrodomésticos y carnicería se redujo en un 12% y un 15% respectivamente, la rotación se incrementó en esas dos secciones en un 40% y un 100% respectivamente (a consecuencia de las promociones) y en un 4% en las demás secciones (a consecuencia del tráfico adicional de clientes atraídos por las promociones), se hicieron unas acciones especiales de marketing para dar a conocer las promociones con un coste de 2.000 y 2.400 euros respectivamente.
3. Durante el mes de noviembre, lanzaron una promoción de televisores directamente negociada con el fabricante. Durante las dos semanas que duró la promoción, el PVP medio de la categoría Electrónica se redujo en 49€. Además, el margen bruto de esa categoría bajó desde 43% hasta el 26% y la rotación de la misma se duplicó durante esas dos semanas. El atractivo de la promoción hizo que muchos consumidores que estaban pensando en cambiar de televisor se acercaran también al local, lo que se reflejó en la contabilidad en que la rotación del resto de las categorías se incrementó en un 1%.
4. Durante el mes de diciembre, aprovechando las navidades, el hipermercado sacó una promoción negociada con toda la cadena. Todas las compras realizadas en supermercados Eroski durante ese mes permitían obtener a los clientes una serie de puntos. Después, esos puntos se pegaban en un album y servían para obtener regalos a cambio de ellos. La idea detrás de esta promoción era animar a los clientes a venir repetidamente a hacer sus compras en nuestro hipermercado en lugar de en los de la competencia. Durante el mes que estuvo en funcionamiento la promoción, la rotación de Alimentación General, Carnicería, Pescadería, Drogería y Bebidas se incrementó en un 5% y la del resto de categorías en un 2%. El coste total de los regalos entregados a los clientes, los costes de gestión y logística y las acciones de marketing asociadas durante ese periodo fueron de 10.234 €.

### **El dilema de Kepa**

Kepa estaba seguro de que, reunida toda esta información, podría encontrar algún patrón que le permitiera diseñar mejores promociones para el año siguiente. Era cuestión de ver qué promociones habían incrementado la rentabilidad, en qué medida y qué es lo que tenían en común. También habría información muy valiosa en lo que no había funcionado. Era cuestión de identificarlo y no repetirlo.

Pero... ¿qué promociones debía poner en marcha? ¿Se podrían poner como modelo algunas de las que ya estaban funcionando? ¿Debería proponer alguna cosa completamente diferente? ¿Qué tipo de acciones podrían funcionar mejor que lo que ya se había hecho?

El año 2010 era un lienzo en blanco y era tarea de Kepa dibujar un plan que mejorara la rentabilidad del centro.