

Administración por Categorías, el Reto de un Objetivo Compartido



Héctor Cedeño García
ACNielsen

La Administración por Categorías es un proceso compartido entre fabricantes y detallistas, para evaluar y administrar categorías de producto como unidades individuales de negocio, sobre una base de presentación por presentación, enfocándose en entregar mayor valor al consumidor y desarrollando estrategias dirigidas a un crecimiento rentable de la categoría ¹.

Prácticamente cualquier persona involucrada en la industria de productos de consumo está familiarizada con el concepto de Administración por Categorías. Y es que de este tema se ha escrito y hablado mucho. Incluso, es una realidad que más de una cadena detallista en nuestro país ha integrado Administración por Categorías como un proceso estratégico de su negocio, y lo ha establecido como un método conjunto de trabajo con algunos de sus principales proveedores.

Sin embargo, también es un hecho que no todas las compañías están practicando este proceso y las que lo hacen, se encuentran en diferentes niveles de implementación y entendimiento sobre el qué y cómo establecer la Administración por Categorías.

En realidad esto no es extraño, porque la Administración por Categorías significa un cambio importante y fundamental en el estilo tradicional de hacer negocios en el comercio detallista, empezando por la forma y el fondo en que se basan las relaciones entre la cadena y sus proveedores.

Fabricantes y detallistas tienen que enfrentar fuertes retos para comenzar a dar pasos firmes en su implementación, mismos que van desde el entendimiento básico de qué es la Administración por Categorías y cómo llevarla a cabo, hasta lo que quizá represente la más importante columna de apoyo del proceso, la construcción y mantenimiento de una verdadera relación de colaboración de negocios, donde ambos comparten un mismo objetivo (*partnership*).

Ante esta realidad, la pregunta es, ¿qué se necesita para que un proyecto de la Administración por Categorías logre tener éxito?. A continuación comentaré lo que considero son algunos de los principales elementos que deben considerarse al establecer un programa de la

Administración por Categorías. No pretendo explicar a fondo el cómo de este proceso, sino exponer sólo algunos puntos que resultan críticos para su funcionamiento y así obtener los beneficios esperados.

Orientación al Consumidor

La orientación hacia el consumidor es esencial y crítica para el concepto de la Administración por Categorías. No es suficiente basar las estrategias en el conocimiento de qué productos son los que más se venden o los que generan mayor rentabilidad en la tienda. Es indispensable conocer quiénes son nuestros consumidores y qué los motiva a decidir cierta compra y a hacerla en determinada tienda.

En muchas ocasiones hemos escuchado que el objetivo de la Administración por Categorías es lograr tener el producto adecuado, en el lugar adecuado, al precio adecuado; y en efecto es una buena forma de resumirlo. Lograr que esto funcione en la práctica, requiere que ese producto, ese lugar y ese precio hayan sido definidos tomando en cuenta las características y motivadores de los consumidores de la tienda y la categoría.

Orientar los análisis y decisiones para la categoría en función del consumidor, garantizará que el esperado crecimiento en las ventas no sólo sea rentable, sino que venga acompañado de una mejora en la imagen de la cadena y el fabricante en el largo plazo.

Información Compartida

La información es el combustible que permite impulsar un proceso efectivo de Administración por Categorías y es el mejor método para conocer efectivamente al consumidor y poder orientar hacia él las estrategias de la categoría.

No es posible llevar adelante la Administración por Categorías, sin establecer un medio efectivo para compartir información entre ambas partes. Por un lado, el fabricante tiene acceso a información sobre el consumidor y también ha desarrollado sus habilidades en el análisis de los datos; por el otro, el detallista cuenta

con sus propios datos que son una fuente muy rica para entender las dinámicas de la categoría al interior de la tienda. La conjunción de la información de ambas partes resulta indispensable para el éxito del proceso.

Es claro que el fundamento de este aspecto es la confianza, por lo que es necesario establecer un proceso que ayude al intercambio productivo de datos. En la medida que crezca esa relación y que el intercambio de información ofrezca beneficios, el proceso se fortalecerá y generará cimientos duraderos.

El intercambio de información ayuda a crear un “lenguaje común” que hará posible que fabricantes y detallistas estén enfocados en el mismo objetivo.

Objetivos Compartidos

A pesar de que varias compañías en nuestro país ya se han integrado a la Administración por Categorías, es claro que aún queda un largo camino para construir relaciones de verdadera colaboración donde se compartan los objetivos y los beneficios; sin embargo, de ello depende fuertemente el que un proceso de esta naturaleza logre llegar a puerto seguro.

Hay una frase que me parece describe bien este punto: “el auto-servicio es un concepto brillante para el negocio detallista, pero un principio muy pobre para lograr relaciones de colaboración”. En otras palabras, sólo si se logra compartir verdadera y honestamente los mismos objetivos en un proceso de Administración por Categorías, buscando el crecimiento final de la categoría y con ello el beneficio mutuo, se logrará tener éxito en este proceso. Si por el contrario, una de las partes pretende aprovechar el proceso para beneficiarse de manera exclusiva, el fracaso se encuentra a la vuelta de la esquina.

En la Administración por Categorías, detallistas y fabricantes deben trabajar juntos para maximizar sus recursos y sus perspectivas, y con ello, lograr mutuos beneficios.

Acción de Corto Plazo y Visión de Largo Plazo

Los socios en un proceso de Administración por Categorías deben tener la voluntad y la capacidad para hacer que las cosas sucedan. Un plan no puede quedar sólo en buenas intenciones, debe ser implementado, revisado y ajustado constantemente. Pero eso sólo sucederá si se comienza por ponerlo en marcha y por establecer un verdadero compromiso de acción.

Por otra parte, es importante aceptar que los resultados no pueden medirse sólo por las pérdidas o ganancias del corto plazo, ya que esto puede minar fuertemente la relación que se ha establecido.

Los fabricantes y detallistas que han probado ser exitosos en la Administración por Categorías son aquellos que han logrado acordar una visión de largo plazo que los impulse a hacer lo que sea necesario para que la categoría logre los objetivos que se la han fijado. Esto incluye compartir tanto los costos, como las ganancias, pero también incluye el establecer “una causa común” que los lleve a lograr el éxito de sus estrategias, aunque esto tome tiempo. En el fondo, este aspecto promueve un cambio cultural en la forma de relacionarse, mismo que permitirá pasar de una expectativa de resultados inmediatos a una de beneficios duraderos.

Por eso algunos dicen que la Administración por Categorías es como un buen matrimonio; es decir, lo difícil no es comenzar, pues normalmente se hace con mucho entusiasmo y buenas intenciones, pero tan pronto como pasa la “luna de miel”, es necesario hacer un trabajo intenso para sostener la relación en el mismo nivel y con los mismos resultados por años.

Conclusión

La Administración por Categorías es mucho más que los pasos del proceso (definición, rol, evaluación, etcétera). Significa una forma diferente de trabajo, de definición y ejecución de estrategias y de evaluación de resultados.

Ciertamente los aspectos que hemos tocado no son los únicos determinantes para el éxito de la Administración por Categorías, existen otros tan importantes como éstos. Sin embargo, los mencionados aquí representan un reto muy fuerte para fabricantes y detallistas ya que tienen que ver con lograr un mismo esquema para entender el negocio, para establecer objetivos y para ejecutar decisiones que beneficien a ambas compañías y al consumidor, lo cual hace necesario un cambio en la forma tradicional en que ambos actores han enfrentado sus relaciones de negocio.

Nota

¹ Fuente: Category Management Best Practices Report. ECR Europe.