

Administración de Categorías... Category Management



Daniel Sampietro
ACNielsen México

De una forma u otra, quienes participan en el mercado analizan constantemente distintas variantes para generar una mayor rentabilidad del negocio, con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor y disminuir aún más los costos. Hacia fines del milenio, y como consecuencia de esto, surgieron ideas aplicables que incrementan el volumen de ventas. La Administración de Categorías ya se convirtió en una forma estándar de hacer negocios. El reto de hoy, para detallistas y fabricantes, es identificar y reconocer el potencial de este Proceso de Negocios, y utilizarlo antes que sus competidores para obtener el mayor provecho.

Para poder aplicar la Administración de Categorías en el negocio detallista, se debe conocer qué es *Category Management*. **“Es un proceso de negocio compartido entre detallistas y fabricantes para evaluar y administrar categorías, como unidades de negocio independientes, en una base de producto por producto, enfocándose en entregar valor al consumidor y satisfacer sus necesidades, desarrollando y monitoreando estrategias enfocadas en un crecimiento rentable”.**

Causas del surgimiento de la Administración por Categorías

En los últimos años, se ha registrado un importante incremento en la aparición de nuevos productos en las tiendas de autoservicio, tendencia que se mantiene en casi todos los mercados de Latinoamérica.

Esta situación contribuyó a aumentar, en forma considerable, la competencia entre los detallistas, por lo cual es necesario contar con un método científico mediante el cual puedan asignar cantidades limitadas de espacio en las góndolas y puedan determinar el mix de productos o surtido óptimo para una tienda en particular. De esta manera, se puede concluir que, con la proliferación de nuevos productos, la administración estratégica por nivel departamental se encuen-

tra fuera de foco y la variante por artículo se ha hecho muy poco práctica.

Otras causas que contribuyeron al aumento de la competencia entre detallistas fueron la apertura de nuevas tiendas; el desarrollo de más servicios dentro de las tiendas como: paseos comerciales, lavado de ropa, tintorería, revelado de fotos, patios de comidas, etcétera; y una menor distinción entre la gama de productos manejada por los distintos formatos de negocios.

Las últimas dos causas son la proliferación y consolidación de otros formatos de tiendas (clubes de precios, locales pequeños, tiendas de conveniencia, formatos de especialidades, *hard discounts o mini-stores*), y la internacionalización de las cadenas detallistas. En la era de la globalización, todos hemos sido protagonistas del desembarco de varias cadenas internacionales en nuestro país, situación que se ha repetido en casi todas las naciones de Latinoamérica.

Además del incremento de la competencia, diversos factores ayudaron a desarrollar e impulsar el proceso de Administración de Categorías:

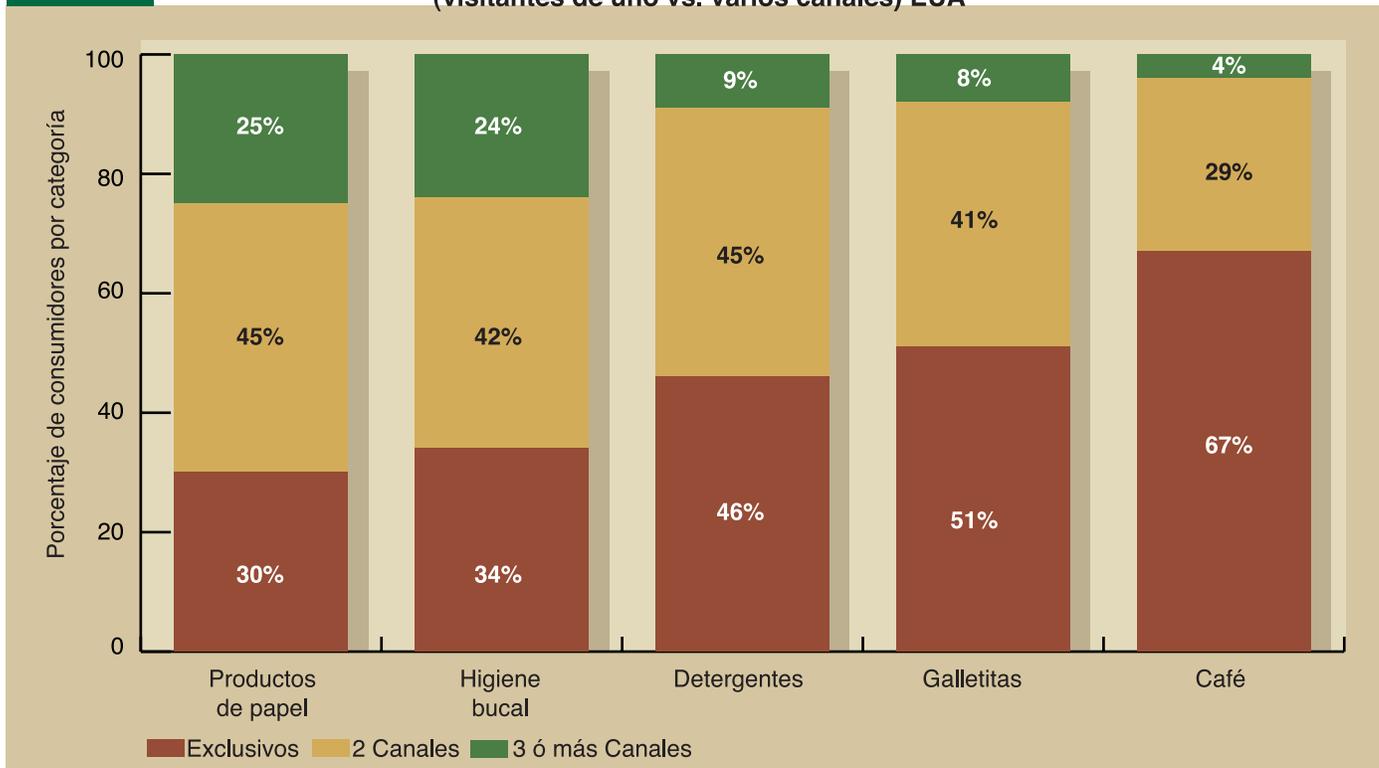
- ✓ La concentración del poder económico.
- ✓ Caída en la facturación por m², mostrando una tendencia decreciente que se corresponde con el proceso de maduración del mercado (llegada de nuevos *players*, expansiones, etcétera).
- ✓ Crecimiento lento, negativo o ningún crecimiento.
- ✓ Disponibilidad de tecnología/información.
- ✓ Cambios en la conducta del consumidor.

El papel que desempeñan los compradores multifieles

Por su parte, los consumidores también han modificado sus costumbres, ya que al enfrentarse a numerosas opciones de productos, alternan a la hora

Gráfica 1

Importancia de consumidores multifeiles
(visitantes de uno vs. varios canales) EUA



de elegir el lugar donde efectuar sus compras. Las distintas elecciones que realizan se producen comparando los artículos en términos de precio, calidad, variedad y servicios. De hecho, las investigaciones de mercado muestran que dos terceras partes de las decisiones de compra se hacen dentro del local de venta. De esta manera, el consumidor se vuelve más exigente, generando mayor competencia entre las grandes cadenas de supermercados.

Entre los consumidores fieles a los supermercados existe un alto grado de superposición de canales, en cuanto a las oportunidades de compra, por lo que frecuentemente ven a los comercios como intercambiables, lo cual ha delineado el comportamiento de los clientes como poco predecible.

Para ilustrar la superposición de canales, se seleccionaron cinco grandes categorías de productos y se identificaron a los consumidores que realizan sus compras en un único canal, los que visitan dos y los que adquieren productos en tres o más. (Gráfica 1).

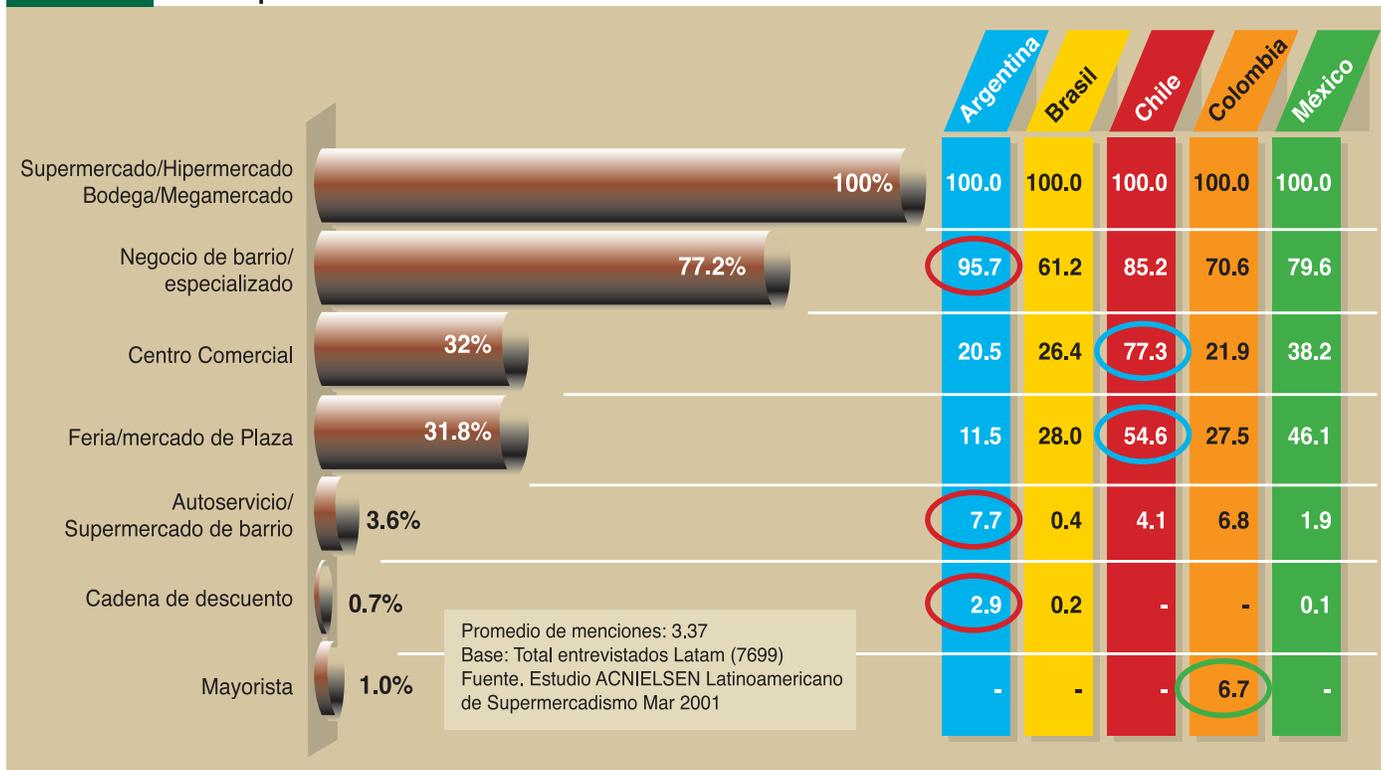
Se puede observar que las personas que concurren a dos canales presentan un porcentaje significativo de fidelidad en las cinco categorías, mientras

que en papel e higiene bucal los que compran en tres o más, representan uno de cada cuatro clientes. También se puede apreciar que en la categoría café hay una fuerte atomización en la compra en único canal.

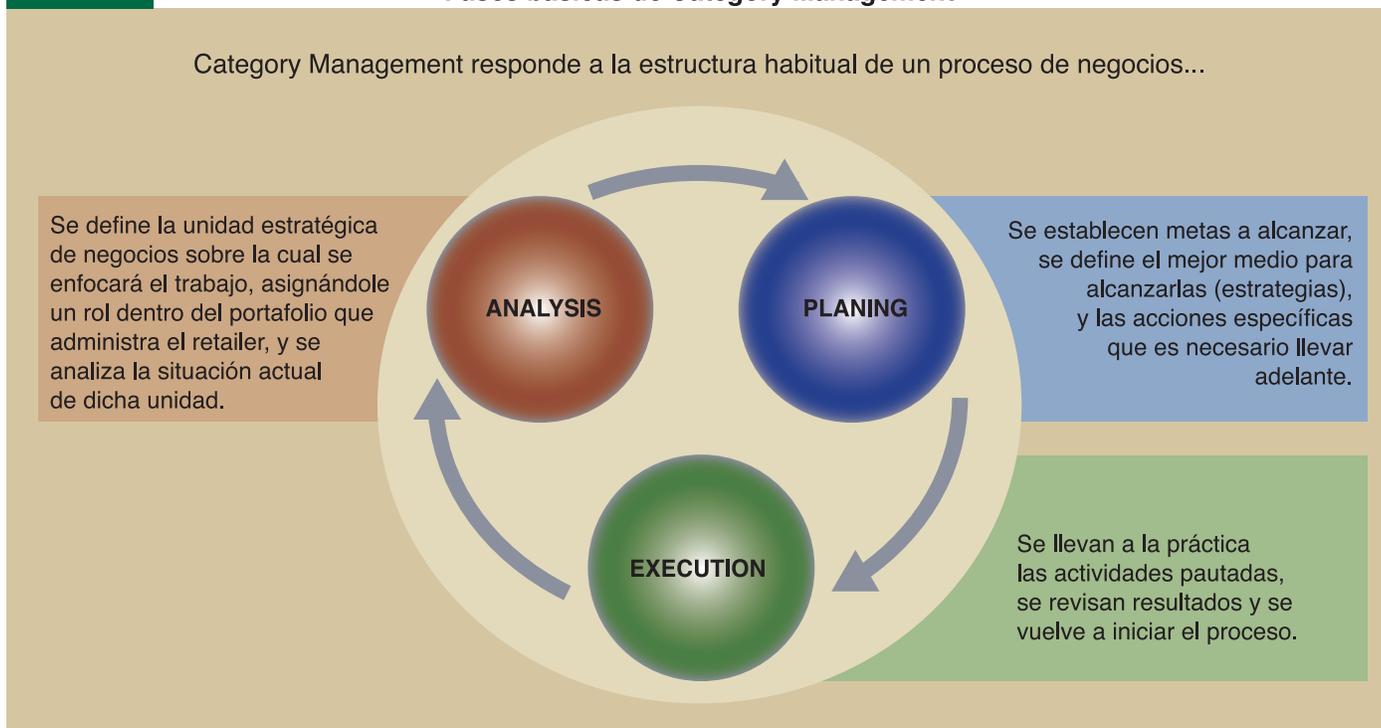
Este comportamiento también se da, en mayor o menor medida, en México y en el resto de los países de América Latina, como podemos observar en el resultado de una investigación del consumidor del canal autoservicios que realizamos a nivel latinoamericano en el año 2001. (Gráfica 2).

Todos estos cambios que se vienen generando en el mercado requieren una estrategia innovadora, dado que el éxito del detallista dependerá de su habilidad para responder, en forma más eficiente, a las necesidades variables de los consumidores. La clave del éxito se basa en poder ofrecer una alternativa más atractiva que la de los competidores. Este es el punto más importante que deben entender no sólo los supermercadistas, sino también los proveedores, ya que justamente están buscando nuevas estrategias para incrementar las ventas y las utilidades en el fragmentado y competitivo mundo actual. Hoy ambas partes reconocen la necesidad de trabajar unidas para

Gráfica 2 El comprador multifiel en América Latina



Gráfica 3 Fases básicas de Category Management



capitalizar completamente el potencial de la tecnología de la información.

Utilización de la tecnología para llegar al consumidor

Frente a este panorama surge, de las raíces de la Administración de Categorías, una interrogante a plantearse de forma directa: en este nuevo entorno, ¿cómo se puede utilizar la tecnología para acercarse al consumidor?

Para responder a esta pregunta, se deben analizar cuáles son las herramientas con que los detallistas cuentan para administrar el negocio. Las principales son: el *mix* de productos o surtido, los precios, las promociones y los planogramas, que son representaciones gráficas a escala de una góndola, desarrolladas con *software* de administración de espacios.

Por otro lado, los detallistas también se preguntan qué información manejan para conocer cuál es, con relación al consumidor y a la competencia, la situación del mercado. Para ello, se deben obtener datos del mismo, con base en información de puntos de venta (POS), a través del *scanning*. Además, es necesario llevar a cabo estudios de precios para percibir su elasticidad y analizar cómo reacciona el consumidor cuando éstos varían. También, hay que aferrarse a los programas de lealtad, que muestran el comportamiento y las preferencias del consumidor. Estas estrategias se encuentran vigentes en varias cadenas, porque facilitan información muy valiosa al momento de tomar decisiones y administrar los espacios que ocupan los productos. De aquí en adelante, el gran reto que se presenta es cómo lograr la coordinación de las relaciones entre estas herramientas y variables, ya que si no se hace correctamente, se puede caer en el error de contar con un volumen de información tal, que dificultaría la operatividad. La respuesta a este desafío se encuentra en la Administración de Categorías, que provee la estructura, las disciplinas y los procedimientos para fijar e implementar estrategias comerciales alineadas con las necesidades del consumidor en cada categoría.

Un proceso al servicio del consumidor

En resumen, la Administración de Categorías es un conjunto de actividades estructuradas y diseñadas para producir resultados para los socios comer-

ciales y los consumidores. Pese a que el *Category Management* es una práctica separada y distinta entre el proveedor y el supermercadista, el proceso de negocios es el mismo para ambos; participan en forma conjunta y existe una gran integración. Pero lo más importante del proceso de *Category Management* es la interacción de las partes, donde sólo tendrá éxito si se comprometen por completo con el proceso, asignan los recursos, y dan la prioridad necesaria al mismo.

Si profundizamos aún más la definición, se afirma que es un proceso de negocios con roles específicos, objetivos claros, estrategias y tácticas, con planes anuales para las categorías, teniendo en cuenta las realidades competitivas y las metas del detallista. Es también a través de este proceso que se puede identificar la mezcla óptima de productos e inventario, precios y promociones —siempre alineados con estrategias desarrolladas en forma conjunta entre el fabricante y el detallista—, a nivel de cada cadena y tienda en particular. Por otra parte, existen dos componentes esenciales que se interrelacionan en la implementación de la Administración de Categorías: la estrategia y el proceso de negocio.

Es un prerrequisito la definición de una estrategia de organización —del consumidor y manejo del negocio, misión y objetivos—, basada en unidades estratégicas de categorías. Esto permitirá alinearse a las estrategias corporativas e incrementará la habilidad de respuesta ante las necesidades cambiantes del consumidor.

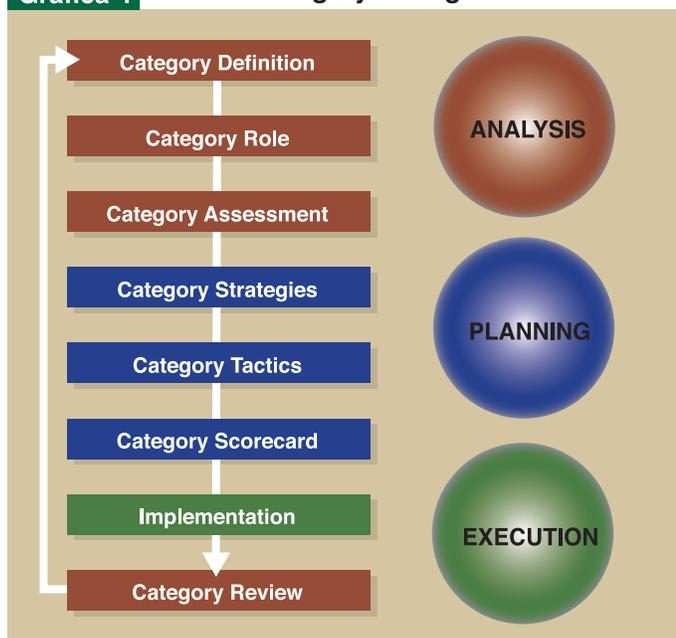
Un proceso compuesto por varias etapas

Como cualquier otro proceso de planificación de negocio, *Category Management* responde a la estructura habitual de un proceso de negocios, que consta de 3 actividades principales: análisis, planificación y ejecución (gráfica 3). El proceso tiene ocho etapas predefinidas, con nombres específicos para cada una de ellas. (Gráfica 4).

En primera instancia, se encuentra la definición de la categoría, realizada desde el punto de vista del consumidor, siendo el paso más importante del proceso de *Category Management*, dado que esta información es fundamental para el éxito de su implementación e impacta en todas las etapas restantes del proceso.

**Ocho pasos del proceso de
Category Management**

Gráfica 4



Luego, se asignan roles a las categorías, los cuales deberán reflejar el comportamiento y las expectativas del consumidor, el desempeño de la categoría y su contribución al negocio del detallista, pudiendo variar la importancia o valor de una categoría entre detallistas, dado que cada uno tiene su propio posicionamiento en relación a su misión, imagen y estrategia corporativa.

La etapa de evaluación de la categoría es una de las más extensas del proceso, y nos permitirá entender claramente el desempeño actual de la misma

e identificar las grandes áreas de oportunidad para mejorar resultados. Sobre la base de las etapas anteriores, se definirán objetivos, estrategias, planes de acción o tácticas. Finalmente, se implementará el plan desarrollado como última etapa de un proceso continuo y circular, donde se debe definir un programa de control regular de resultados, que permite realizar los ajustes necesarios para asegurar que los objetivos se cumplan.

El plan de la categoría es un componente clave, pues indica el camino a seguir para alcanzar la estrategia definida anteriormente, y cumplir con la misión y los objetivos corporativos. Este proceso de negocios es común a los detallistas y los fabricantes. El desafío de hoy se centra en crear, entre ambos, alianzas estratégicas que mantengan un enfoque (ganar-ganar), ya que el detallista, en general, no tiene los recursos necesarios para desarrollar un plan detallado por categoría. Un *category manager* puede dirigir entre diez y veinte categorías, y no puede alcanzar el nivel de detalle necesario para realizar una correcta administración. Es por ello que necesita recurrir a los fabricantes, quienes desempeñando el rol de capitán de categoría, pueden aportar su experiencia en el conocimiento de la categoría y agregar valor a la relación con valiosos recursos en términos de información de mercado, estudios del consumidor y personal asignado al manejo de la cuenta, lo cual les permitirá ser proactivos en la satisfacción de las necesidades del consumidor, lo que implicará una ventaja competitiva.

Gráfica 5

Relación tradicional Fabricante - Detallista



Evolución de la relación fabricante-detallista

La evolución de una asociación de colaboración entre un fabricante y un detallista atraviesa distintos pasos. En primera medida, se encuentra ante un esquema de «no colaboración», en el que aparecen las figuras del comprador y el vendedor en el momento de la negociación, en la que se llegará a un acuerdo para la implementación de las acciones que mejor cumplan con los objetivos definidos por separado, habiendo cada uno pasado por las distintas etapas en forma individual. Luego, ante la respuesta del consumidor, cada una de las partes hará los ajustes necesarios para asegurarse el logro de los objetivos. (Gráfica 5).

Esta relación puede evolucionar hacia un esquema de «semicolaboración», en el que existe un acuerdo entre el detallista y el fabricante en el nivel táctico; es decir, en la etapa de definición de los planes de acción a implementar, los cuales se harán en forma conjunta. Se produce una cierta apertura en cuanto a la información que maneja el detallista hacia el fabricante, dependiendo de cada caso.

Por último, se llega al esquema de «colaboración total» —una verdadera asociación—, en el que el desarrollo del plan de la categoría es realizado en forma conjunta entre el minorista y el fabricante, participando ambos activamente en todas las etapas. (Gráfica 6).

En resumen, la Administración de Categorías es un proceso de negocio con roles específicos, objeti-

vos claros, estrategias y tácticas, con planes anuales para las categorías tomando en cuenta las realidades competitivas y los objetivos de las cadenas, desarrollado en un esquema de colaboración entre el detallista y el fabricante.

El desafío de hoy para fabricantes y detallistas

La Administración de Categorías es hoy un proceso de negocios universal desarrollado y difundido en los cuatro continentes. El reto de hoy, para fabricantes y detallistas, es identificar y reconocer el potencial de este proceso, y utilizarlo antes que sus competidores para obtener el mayor provecho.

La Administración de Categorías es más que sólo un concepto atractivo, ya que ha sido exitosamente implementado por un importante número de detallistas y fabricantes líderes.

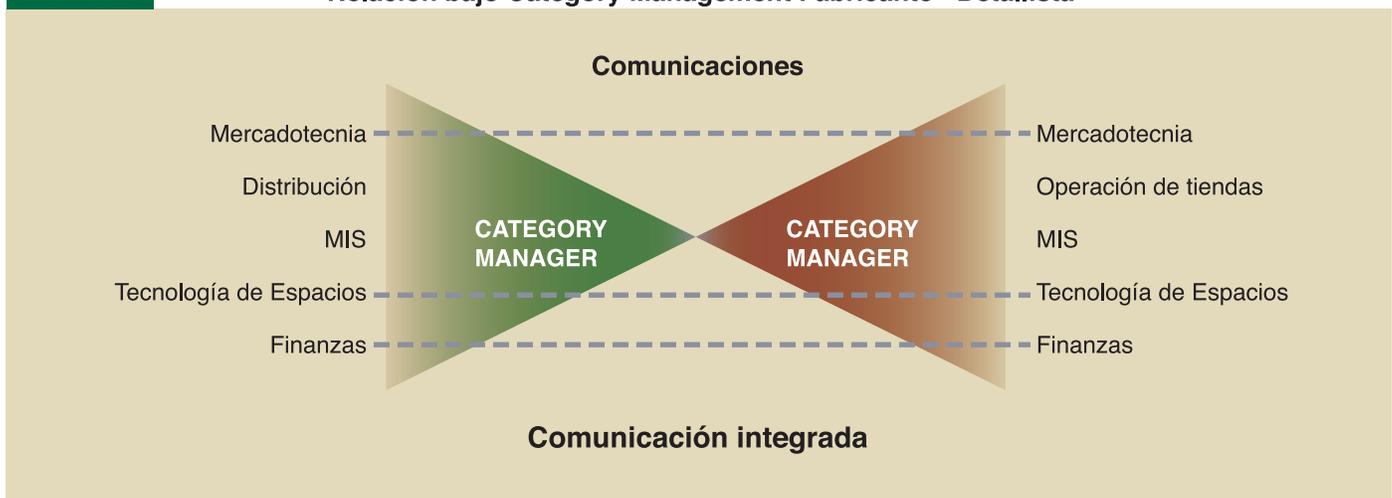
Existe un entorno favorable para el desarrollo de proyectos de *Category Management*, sin embargo, hay tres factores que resultan fundamentales:

- Asegurar el compromiso en el proceso.
- Desmitificar el concepto y volver a las fuentes: confianza mutua y sinergias asociativas.
- Enfocarse en la ejecución y los resultados.

La Administración de Categorías requiere recursos, pero ello no significa necesariamente estar obligados a realizar inversiones costosas en planta fija desde el

Gráfica 6

Relación bajo Category Management Fabricante - Detallista



inicio sino que se puede avanzar en forma progresiva, realizando las inversiones necesarias en el momento oportuno de acuerdo al desarrollo alcanzado.

En la actualidad existen herramientas simples que permiten “traducir” los beneficios del *Category Management* en acciones tangibles y medibles para el fabricante y el detallista.

La sensibilidad hacia el consumidor permite ganar su confianza, la confianza conduce a la lealtad y su lealtad lleva a los fabricantes y detallistas al éxito.

