

“Algo más que ordenar góndolas”

*Rodríguez Cortés, Juan Manuel*

*Buenos Aires, Julio de 2009*

## Índice

Introducción y objetivos.....	2
Qué es el Category Management.....	2
Árbol de Decisión del Consumidor.....	4
Quiénes pueden implementar el Category Management.....	5
Modalidades de exhibición.....	5
Conclusiones finales.....	7
Bibliografía.....	9

## **Algo más que ordenar góndolas**

### ***Introducción y objetivos***

¿Qué tiene de especial y cierto la administración por categorías? ¿Es una modalidad de negocios viable? ¿Es aplicable en la realidad? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso? ¿Obtendré resultados rápidamente?

Cuántas preguntas; cuántos interrogantes. Poco a poco, los empresarios argentinos van inclinándose hacia una administración por categorías para obtener ventajas competitivas que sean sustentables en el largo plazo, pero la transición es demasiado lenta como para que este proceso demuestre sus grandes cualidades.

El objetivo de este trabajo es brindarle al lector un panorama general y amplio acerca del Category Management. Lo particular es que se intentará hacerlo mediante la combinación de la teoría aprendida y de la propia experiencia profesional adquirida en una de las empresas que fueron pioneras en esta modalidad de administrar un negocio. Como ideal, se busca también que este informe sea un disparador para todo aquel que lo lea, generando un valor agregado en su gestión profesional. Se pretende, además, brindar una información lo más cercana a la realidad posible, intentando no ser demasiado lírico para que, justamente, la implementación de todo proceso de Category sea exitoso y masivo para todos.

Como detalle adicional, no se ahondará en descripciones específicas de ciertos aspectos del Category Management debido a que se intentará volcar la temática desde un ángulo diferente, a modo facilitar la lectura y comprensión del informe, que debe ser considerado también como un artículo de actualidad profesional.

### ***Qué es el Category Management***

A principios de los años 90, algunas compañías de consumo masivo comenzaron a ver que la batalla librada en los puntos de venta no llevaba a ningún lado, viendo de esta forma erosionar poco a poco sus márgenes de ganancia frente a un consumidor cada vez más reacio a lo que éstas le ofrecían. Innumerable cantidad de materiales POP, presencia de exhibidores, abultadas inversiones en carteles publicitarios cada vez más grandes y molestos son algunos ejemplos de la gran competitividad que existía ya por ese entonces con el advenimiento de la globalización.

Como respuesta a este fenómeno empieza a implementarse el Category Management que, conceptualmente, significa la administración de una categoría de productos como una Unidad Estratégica de Negocios en su totalidad. Para comprender bien este concepto hace falta entender que una categoría es un conjunto de productos homogéneos que los consumidores perciben interrelacionados para satisfacer una necesidad específica. Se pueden citar varios ejemplos, tales como lácteos, galletitas, audio, etc. Hay mucho más para añadir, pero ahondaremos en ello cuando analicemos el CDT (Árbol de Decisión del Consumidor).

La experiencia vivida en este campo me ha llevado a la conclusión de que la característica distintiva del Category Management radica en que es un **proceso continuo** que debe ser permanentemente retroalimentado para que de sus frutos a lo largo del tiempo. No basta con implementarlo una vez y luego dejarlo de lado: si no se lo controla y actualiza, todo el esfuerzo realizado puede ser en vano.

El CM llevado adelante con profesionalismo, objetividad y honestidad garantiza una ventaja competitiva debido a cuatro razones:

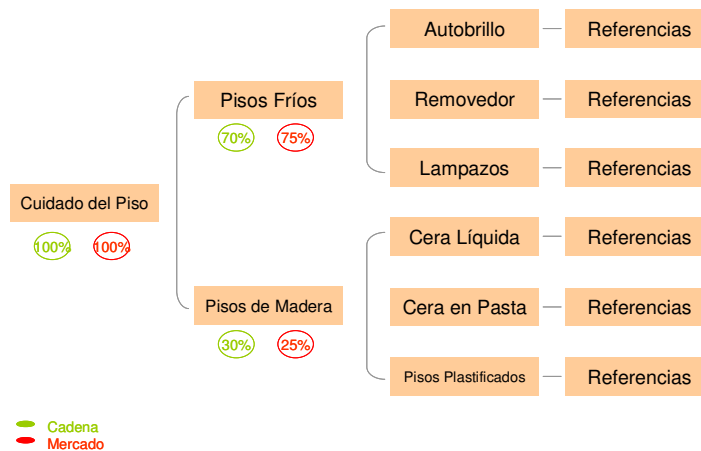
- ⊕ El consumidor compra mejor (la góndola está ordenada)
- ⊕ Crece nuestro producto
- ⊕ Crece la categoría
- ⊕ Crecen las ganancias de todos los jugadores (retail y productores)

Tranquilamente, estos puntos pueden formar parte de un círculo virtuoso y, de hecho, debería considerarse así ya que el mismo es la materialización de un proceso continuo que se retroalimenta constantemente.

El Category Management está plenamente alineado con las tendencias empresariales de vanguardia debido a que se centra en el consumidor, comportamiento que se está manifestando desde hace ya algunos años en el mundo de los negocios. Las empresas y sus marcas están dejando de lado el modelo obsoleto de comunicación, consistente en la base de un consumidor pasivo y obediente de todas las reglas del juego que las mismas imponen. Por consiguiente, las empresas deben tener confianza en este **servicio de consultoría y asesoramiento** que se le otorga al consumidor, al retail y a las empresas competidoras del sector.

### Árbol de Decisión del Consumidor (CDT)

Si se quiere implementar el Category Management adecuadamente, debemos tomar conciencia que la herramienta de análisis por excelencia a utilizar es el Árbol de Decisión del Consumidor. Esta representación estadística se utiliza para dimensionar, según datos de ventas, cuál es la relevancia de la categoría y sus respectivos segmentos. Este árbol es la consecuencia gráfica de un análisis de datos realizado con tablas dinámicas en una planilla de Excel, en donde se compara la performance de los productos en una cadena o local en particular y en el mercado. A continuación se detalla un modelo:



A modo de ejemplo, se han colocado los pesos comparativos del primer segmento de la categoría “Cuidado del Piso” para que se tenga noción del ejercicio constante y minucioso que se debe realizar entre el mercado y el cliente a quien le ofrecemos este servicio de asesoramiento. Siguiendo este lineamiento, podemos analizar que el segmento “Pisos de Madera” está más desarrollado en la cadena que en el mercado, diferencia que puede trasladarse a una mayor ocupación de espacio del mismo en la góndola del que realmente merece. “Pisos Fríos”, por su parte, está subdesarrollado en la cadena (un 5% menos que el mercado) y se le otorgará un menor espacio de exhibición de lo que debiera. Por lo tanto, escuchando al mercado (o sea, siguiendo los datos que arrojan las ventas), la góndola de la categoría “Cuidado del Piso” se puede balancear aún más, a modo de alinearla totalmente a lo que el cliente está necesitando. Dicho análisis se prolonga hasta llegar al nivel de producto o referencia para poder armarla completamente, por lo que se necesita mucha profesionalidad y objetividad para llevar la implementación del Category debido a que es un proceso que requiere de la confianza de todos los jugadores.

### **Quiénes pueden implementar el Category Management**

Si bien todos pueden realizar servicios de asesoramiento para cualquier cliente, sólo algunos jugadores lograrán captar la atención y la confianza por parte de ellos. Se trata de los “capitanes de categoría”, aquellas empresas que han demostrado capacidad de análisis sincero, profesional y objetivo, sin intentar sacar provecho y lograr mejores exhibiciones para sus productos de manera indirecta.

Ser capitán de categoría es una gran responsabilidad debido a que éste es el indicado para “llevar el barco hacia buen puerto”. Una falla en su gestión puede dañar el ordenamiento de la góndola, provocando que el cliente comience a impacientarse cada vez que tenga que comprar esa categoría. La consecuencia es simple y sabida por todos: caerán las ventas de la cadena de supermercados, pero lo más grave es que también lo harán las de la categoría de productos, viéndose todos los jugadores perjudicados. Por lo tanto, la confianza es la base para que una empresa sea considerada “capitana” o “abanderada” debido a que no existe un documento que formalice la elaboración de la góndola.

De más está decir que la realidad marca también un lado oscuro: el dinero que piden las cadenas a cambio de mayor espacio o “*facing*” de exhibición, sobre todo en las categorías que son de gran compra, tales como alimentos o artículos de limpieza. Aquí es donde el capitán de categoría debe saber negociar muy bien con sus clientes, buscando el consenso y logrando que entiendan los beneficios del Category Management. El productor no debe caer el círculo vicioso del pago por espacio debido a que, una vez dentro, no hay salida.

Haciendo un paralelismo con los mercados de libre comercio, el Category Management bien implementado se regula naturalmente (obviamente sin descuidarlo y haciéndole las actualizaciones necesarias), por lo que es el propio consumidor (el mercado) quien determinará naturalmente el curso que seguirá dicha categoría (teniendo en cuenta que el Category se basa en el análisis de las compras que hacen los consumidores).

### **Modalidades de exhibición**

Para lograr ordenar una góndola en función a las necesidades del cliente hay dos criterios: exhibición vertical u horizontal. La primera es muy útil cuando la categoría tiene una góndola con más de 2 módulos, y se realiza para evitar que el consumidor tenga que recorrer todo un pasillo para comparar segmentos, precios y marcas. Bajo esta modalidad, el

---

\* “Facing” o “frentes”: cantidad de referencias (o sku’s) de un producto colocada en la góndola.

planograma<sup>†</sup> queda conformado por segmentos divididos en bloques verticales que ocupan más de un estante.

Por su parte, la exhibición horizontal es más aplicable a góndolas pequeñas, en donde el consumidor puede observar la totalidad de la góndola casi sin caminar, teniendo un campo de visión más acotado. Aquí la góndola posee segmentos que, posiblemente, no ocupen más de 2 estantes.

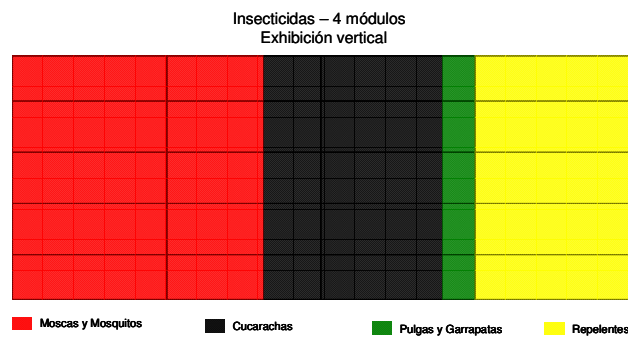
Los dos tipos de exhibición se pueden aplicar a diferentes categorías, o bien a una misma dependiendo de la estacionalidad del producto. Por ejemplo, categorías como insecticidas y protectores solares tendrán góndolas mucho más grandes en verano que en invierno, por lo que se puede optar por exhibiciones de tipo vertical para la temporada de alta rotación y luego modificarlas por una de tipo horizontal para cuando llegue la temporada de poca demanda de esos productos.

A continuación se diagraman las opciones de planogramas previamente descritas para una mayor comprensión del tema:

a)



b)



<sup>†</sup> Planograma: boceto de góndola con la cantidad y ubicación exactas de segmentos y referencias a ubicar en el punto de venta.

Como podemos observar, las dos modalidades pueden ser utilizadas en una misma categoría (en este caso se eligió Insecticidas), dependiendo la estación del año. En el primer caso estamos en presencia de una típica góndola de invierno, en donde la demanda está en su punto mínimo, por lo que una exhibición horizontal es la más adecuada. Si se hiciera un planograma con segmentos verticales, los mismos no se diferenciarían a simple vista debido a que no tendrían “presencia” visual. El segundo caso nos presenta una góndola de la categoría en plena temporada, por lo que la cadena le otorga 4 módulos, siendo la exhibición vertical la más adecuada para comparar los segmentos y precios. Si se optara por la horizontalidad de los mismos, el consumidor debería atravesar los cuatro módulos para comparar cada uno de ellos, factor que perjudica la compra ordenada y placentera.

Siguiendo estos criterios de armado de góndolas, se asegura que todos los jugadores se vean beneficiados debido a que la cantidad de referencias de cada producto será la óptima, por lo que la cadena se asegurará de no quebrar sus stocks, quedando en línea también con el modelo de distribución “*Just in Time*”. Además, el cliente encontrará todo lo que necesita en un espacio adecuado y de modo ordenado, empujando aún más las ventas por impulso, la comparación ordenada de precios y productos, etc.

### **Conclusiones finales**

Los hábitos de todas las personas van mutando a lo largo de los años, y es un comportamiento natural y lógico que debe permanecer, por lo que es cada vez más imperioso que las empresas se ocupen de prestar atención a los mismos, ofreciéndoles soluciones, escuchándolos (no invadiéndolos). No hace falta bombardearlos con información superflua que no adiciona valor; sólo con vislumbrar y estar atentos a las respuestas que ofrece el mercado (nada menos que las ventas) es suficiente. Hay una tendencia mundial a la personalización de las soluciones, y es evidente que el Category Management sigue esa línea de pensamiento y acción. Ante un consumidor cada vez con menos tiempo disponible y más intolerante a mensajes, esta modalidad de comunicación es muy válida debido a que el cliente notará que se hacen esfuerzos para acompañar sus cambios y solucionar sus problemas. Lo valioso del Category Management es que impacta en la percepción hacia todos por parte del cliente: ingresa al local a realizar sus compras y encuentra, ordenadamente, siempre lo que busca. Generalmente se demoraba mucho en realizar la compra, pero comienza a ver que sale antes del local y siente que no está agotado por la misma. Resultado? El cliente está feliz con la cadena, derivando en una relación de “*ganar-ganar*” para todos.

Muy a pesar de ello es lo que ocurre realmente: muchas cadenas todavía no han captado ese mensaje tan alentador que promueve el Category Management, cayendo (una vez más) en la presión por conseguir ganancias en el corto plazo, pero no se dan cuenta que se está perdiendo la posibilidad de ganar mucho (y genuinamente) a lo largo del tiempo, ya que la administración por categorías vela por eso. Generalmente las empresas tienen que tratar, lidiar y persuadir a la gente de Compras de una cadena debido a que no tiene un departamento de Category Management. Estos son los casos de Disco y Coto, por ejemplo, de modo que hace más complicada la implementación o, en todo caso, el mantenimiento de un ordenamiento en las góndolas.

Firmas como Wal-Mart, Carrefour y La Anónima han reconocido la fuerza y los resultados que ofrece esta modalidad de negocios, y no es casualidad que se encuentren departamentos que tratan exclusivamente esta temática, teniendo una estructura formal destinada al Category Management. Los resultados están a la vista y, para mayor beneficio, sus marcas blancas también ganan espacio, rotación y rentabilidad.

Si bien en los países desarrollados el uso del Category está verdaderamente avanzado, en la Argentina aún no se pudo convencer a las cadenas de supermercados acerca de las virtudes que tiene. Igualmente, se está ante una oportunidad única para que todos saquemos a relucir nuestra capacidad de negociación, de presentación y de persuasión. El Category no se trata de dinero sino de confianza y trabajo en equipo, ¿qué mejores cualidades para el mundo de los negocios que éstas? Es lo más genuino que se puede pedir para lograr buenos resultados a lo largo del tiempo. Eso sí, hay que tener paciencia para que el esfuerzo dé sus primeros frutos.

## **Bibliografía**

### ***Libros y revistas***

- ⊕ “Marketing, pensamiento y acción para crecer”, Carlos María Malisani (Editorial Dunken, 2004)
  
- ⊕ Management Herald (Junio 2008)

### ***Archivos PDF***

- ⊕ “The evolution of Category Management and the new state of the art”
  
- ⊕ “Del Category Management al Shopper Marketing: conceptos necesarios”, Ernesto Esteban (Director de Retail de Sintec: Market & Driven Value Chain)
  
- ⊕ “Collaborative Category Management: Maximize benefits for customers”, GS Retail Kim Geun-Mook (Donsuh Foods Corporation, Kim Bo-Mi) – 2007
  
- ⊕ “Consumer-Centric Category Management”, Samir Bhaloo (International Business Consulting Manager, AC Nielsen) – 2006