

# Gestión por categorías



## GESTIÓN DE CATEGORÍAS

Si pensamos que el objetivo común de proveedores y distribuidores es el **Consumidor**, esto implica que dar una respuesta eficiente al consumidor requerirá, sin duda, una visión compartida de sus necesidades y el trabajo conjunto de proveedores y distribuidores para satisfacerlas adecuadamente.

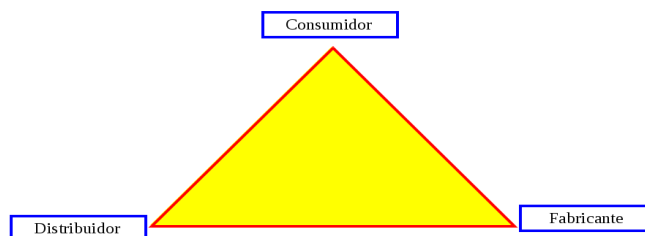
La verdadera ventaja competitiva a largo plazo para las empresas proviene de la capacidad de satisfacer mejor las necesidades del consumidor, en el sentido de no ofrecer tan sólo unos productos sino, más bien, de anticiparse y ofrecer una solución al consumidor:

- Que dé respuesta a sus necesidades.
- En la que cada una de las partes aporte su parcela de conocimiento (cadena de valor): el fabricante sobre sus productos y sobre el consumidor; el distribuidor sobre sus tiendas y el comprador.
- Que ayuden a ofrecer el producto adecuado, al precio conveniente, con promociones atractivas, en el momento justo y en el lugar apropiado.

El triángulo de mercado (consumidor, distribuidor, fabricante) lo vemos ilustrado en la figura siguiente. El problema es cuando el distribuidor sólo vela por sus intereses, y el fabricante, también, sólo por los suyos. En estos casos el triángulo equilátero se convierte en isósceles favoreciendo a la parte que más poder tiene sobre el consumidor, dejando así, frecuentemente, al fabricante más alejado del consumidor.

Cuadro 26: consumidor, distribuidor, fabricante

### EL CONSUMIDOR – EL FABRICANTE – EL DISTRIBUIDOR



Colaboración FABRICANTE – DISTRIBUIDOR : Un beneficio para ambos, y sobre todo ¿para el consumidor?

Fuente: elaboración propia

Consecuencia de este objetivo común de atender las necesidades del consumidor surge el ECR (*efficient consumer response*). Ilustramos como Herbert (1999) describe este nacimiento de esta nueva visión de la relaciones entre fabricantes y distribuidores:

*“The starting point the ECR-USA model: In the late 1980s and the beginning of the 1990s a growing number of retailers and manufacturers in the grocery industry have been confronted with losses in market shares and declining productivity (JIPOECR, 1995, p. 2). In 1992, the Efficient Consumer Response Working Group was founded by representatives of the grocery industry with the goal of analyzing the grocery supply chain. The analysis should focus on the mass merchant channel with its main competitors Wal-Mart, Target and K-Mart (Browning, 1997).*

*Kurt Salmon Associates, a US-based consulting company, was asked by the ECR Working Group to “examine the grocery supplier/distributor/consumer value-chain to determine the cost and service improvements the industry could achieve through technological and business practice changes” (Salmon, 1993, p. iv). Kurt Salmon Associates had already made a similar analysis in the textile industry about quick response (QR). QR is a logistics strategy which is harmonizing the replenishment of merchandise within the textile channel. Instead of focussing again on the replenishment area, Salmon (1993) developed a distribution model, that also considered efficient promotion, new product introduction and assortment between manufacturer and retailer (Tietz, 1995b, p. 529).”.*

*“Efficient consumer response is the name of a just-in-time-oriented logistics strategy in the grocery industry”.*

Así también, el mismo autor, Herbert, reúne y resume, para ilustrarnos, en el cuadro siguiente alguna de las definiciones de este concepto desde el origen del ECR.

Cuadro 27: definiciones de ECR

Author	ECR definition
Salmon (1993, p. 13)	“ECR is a grocery industry strategy in which distributors, suppliers and brokers jointly commit to work closely together to bring greater value to the grocery consumer”.
JIPOECR (1995, p. 96)	“Efficient consumer response – a strategy in which the grocery retailer, distributor and supplier trading partners work closely together to eliminate excess cost from the grocery supply chain while improving consumer value”.
Tietz (1995b, p. 529)	“Efficient consumer response (ECR) ... is a new US slogan for the integrated holistic management and rationalization tools for the merchandise and information flows between retail trade and manufacturer”.
Tietz (1995a, p. 175)	“The concept of efficient consumer response is based on the assumption of ‘bundling up’ all cooperative strategies between industry and retail trade in the USA for increasing consumer orientation”.
Töpfer (1995, p. 187)	“Efficient consumer response is the reengineering concept to optimize the dry-food-supply chain between retail trade and manufacturer in the grocery industry”.
ECRE (1996b, p. 10)	“Efficient consumer response is a ‘strategic initiative’ working to overcome traditional barriers between trading partners, thus eliminating internal barriers that result in costs and time that add little or no value to consumers”.
ECRE (1997, p. 1)	“Efficient consumer response is a commitment to the belief that sustained business success stems only from providing consumers with products and services that consistently meet or surpass their demands and expectations”.

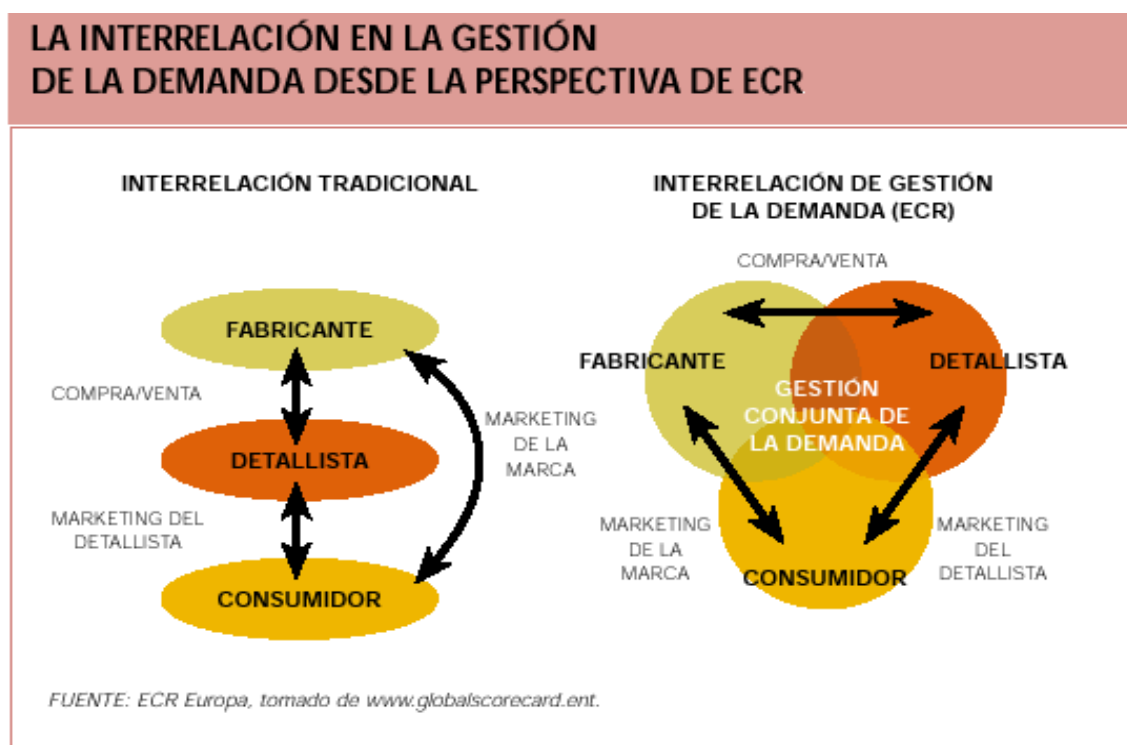
*Table 1. Selected ECR definitions – sequenced in chronological order*

JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING, VOL. 14 NO. 5/6 1999

Fuente: Herbert (1999)

Morant (2002) nos ilustra igualmente en el siguiente cuadro la gestión conjunta de la demanda desde la perspectiva del ECR, comparando la interrelación tradicional con la que preconiza el sistema del ECR

Cuadro 28: la demanda desde la perspectiva del ECR



El ECR nace en 1992 en el seno de las fuertes organizaciones del retail norteamericano. En 1994 nace el Comité ECR Europa ([www.ecrnet.org](http://www.ecrnet.org)), su cuartel general está en Bruselas, y en cada país miembro hay un “Comité de ECR”. En 1995 Se crea el Consejo ECR España. ([www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)). Pertenecen a este Consejo los grandes fabricantes y distribuidores presentes en el mercado español.

Pero en definitiva, ¿qué es el ECR? Según Aecoc es lo siguiente:

- ECR es una estrategia conjunta de negocios de Proveedores y Distribuidores destinada a proporcionar a los Consumidores el mayor valor, el mejor servicio y la máxima variedad de productos, gracias a la colaboración en la mejora de la cadena de suministro y en la satisfacción de la demanda.
- Se trata de una acción conjunta para mejorar la cadena de suministro y generar demanda a través del entusiasmo del consumidor
- Mejorar la satisfacción del cliente, más deprisa, mejor y a menor coste

El ECR se centra fundamentalmente en las siguientes áreas:

- 1).- Aspectos logísticos

- Reaprovisionamiento eficiente

## 2).- Aspectos comerciales

- Surtido eficiente
- Promociones eficientes
- Introducción eficiente de los productos

Entonces la pregunta es: ¿qué relación hay entre la Gestión por Categorías y ECR? La respuesta nos la da Aecoc en su página web:

Las estrategias de ECR, las de la oferta y las de la demanda, se apoyan y quedan enmarcadas en herramientas para la comunicación entre las partes (como el EDI) y en modelos de gestión conjunta (como la Gestión por Categorías). La Gestión por Categorías ofrece un proceso de trabajo para conseguir los beneficios de cada una de las 4 estrategias de ECR (surtido, promociones, lanzamiento de nuevos productos y reaprovisionamiento eficientes).

### **¿Por qué la gestión de categorías?**

Dentro de estos esquemas de trabajo dirigidos a la colaboración y gestión de las grandes cuentas o de los clientes clave, podemos encontrar figuras como el *Key Account Manager* o el *Trade Marketing Manager*. Vamos a centrarnos aquí el concepto de “*Category Manager*”, o Gestor de Categorías.

Es claro lo importante que es para la empresa los clientes. Para mejor entenderlos y gestionarlos nos tenemos que poner en su posición y “meternos en su camisa”, pues bien, la “gestión por categorías” trata de hacer esto, y para ello lo primero que se pregunta es: ¿qué es lo que en general le importa al cliente distribuidor minorista?, y la respuesta a esta pregunta se resume en los siguientes ejes:

- Le importa cómo conseguir más beneficios en sus tiendas, más beneficios por m2.
- Le importa cómo dar más valor y servicio a sus clientes (consumidores cada vez más informados) para diferenciarse y fidelizarlos, y aumentar su frecuencia de visita y su *ticket* medio de compra.

- Le importa ser cada vez más competitivo.
- Le importa reducir la complejidad de su negocio y reducir el número de proveedores.
- Le importa poder colaborar con unos pocos proveedores (que puedan aportarle valor) para obtener de esa colaboración más beneficios para todos: consumidor, proveedor y distribuidor.
- Y... ¡No le importan las marcas individuales!

¡Sí!, no es una equivocación, al distribuidor en general le preocupa muy poco nuestras marcas, estas son solo un instrumento para que él consiga la máxima rentabilidad por m2 de sus lineales y, por ende, de su tienda.

Veamos un ejemplo numérico para aclarar estas ideas, y la situación que en este sentido se puede dar en una tienda.

Supongamos que estamos en una tienda que su un lineal tiene las marcas: A, B, C , D, E , F y G, con la información de ventas en kilos, unidades, euros, margen, etc. que aparece en la tabla a continuación.

Así la tienda vende un total de 980 kilos, 4278 euros, obteniendo un margen de 2438 euros, o lo que es lo mismo 8,15 euros de margen por m2 de esa categoría de productos que tiene un espacio limitado a 300 m2.

Cuadro 29: Ejemplo de ventas y margen en un lineal

<b>EJEMPLO DE LAS VENTAS Y EL MARGEN DE UN LINEAL QUE CONSTITUYA UNA CATEGORIA</b>									
<b>SITUACIÓN INICIAL</b>									
<b>MARCA</b>	<b>Kilos</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>% de</b>	<b>Euros</b>	<b>1 kilo</b>	<b>total m2</b>	<b>euros</b>	
	<b>Unid. Vtas</b>	<b>Precio Unid</b>	<b>Ventas</b>	<b>margen</b>	<b>margen</b>	<b>ocupa m2</b>	<b>que ocupa</b>	<b>por m2</b>	
<b>A</b>	150	4,00	600	0,65	390,0	0,40	60	6,50	
B	75	6,00	450	0,90	405,0	0,25	18,75	21,60	
C	95	7,00	665	0,75	498,8	0,10	9,5	52,50	
<b>D</b>	250	3,25	813	0,15	121,9	0,35	87,5	1,39	
E	75	6,50	488	0,95	463,1	0,10	7,5	61,75	
F	155	3,50	543	0,50	271,3	0,40	62	4,38	
G	180	4,00	720	0,40	288,0	0,30	54	5,33	
<b>TOTAL</b>	<b>980</b>		<b>4278</b>		<b>2438,0</b>		<b>299,25</b>	<b>8,15</b>	
<b>M2 máximos de lineal</b>							<b>300</b>		

**¡ATENCIÓN!:** El Product Manager de D hace una buena gestión en el punto de venta, etc...y consigue ocupar más espacio en el lineal y vender más kilos. Por otro lado, el Product Manager de A "paga los platos rotos" de la buena gestión de D, y como el espacio es limitado, pierde presencia y vende menos. Además como D tenía más espacio en el lineal, los consumidores han comprado más... de D y no de A que ha perdido espacio, por que además es un producto sustitutivo de D...

Fuente: elaboración propia

Pero, ¡atención! (ver la tabla siguiente), el vendedor o jefe de producto de la marca “D” hace una buena gestión en ese punto de venta, etc. y consigue ocupar más espacio en el lineal y vender más kilos.

Por otro lado, el vendedor de la marca “A”... “paga los platos rotos” de la buena gestión de “D”, y como el espacio es limitado, pierde presencia consecuencia de esto, y esto le lleva a vender menos...

Además como “D” tenía más espacio en el lineal, los consumidores han comprado más de la marca “D” y no de la marca “A” que ha perdido espacio, por que además es un producto sustitutivo de “D”...

Cuadro 30: Ejemplo de ventas y margen en un lineal

**EJEMPLO DE LAS VENTAS Y EL MARGEN DE UN LINEAL QUE CONSTITUYA UNA CATEGORIA**

**SITUACIÓN INICIAL**

MARCA	Kilos Unid. Vtas	Euros Precio Unid	Euros Ventas	% de margen	Euros margen	1 kilo ocupa m2	total m2 que ocupa	euros margen por m2	
A	150	4,00	600	0,65	390,0	0,40	60	6,50	
B	75	6,00	450	0,90	405,0	0,25	18,75	21,60	
C	95	7,00	665	0,75	498,8	0,10	9,5	52,50	
D	250	3,25	813	0,15	121,9	0,35	87,5	1,39	
E	75	6,50	488	0,95	463,1	0,10	7,5	61,75	
F	155	3,50	543	0,50	271,3	0,40	62	4,38	
G	180	4,00	720	0,40	288,0	0,30	54	5,33	
<b>TOTAL</b>	<b>980</b>		<b>4278</b>		<b>2438,0</b>		<b>299,25</b>	<b>8,15</b>	
<b>M2 máximos de lineal</b>							<b>300</b>		

As ACNielsen (1998, p. 5) notes in its Eighth Annual Survey of Trade Promotion Practices, "Retailers practice category management with several ends in mind, but **increasing profitability, increasing revenue and optimizing item mix** are ... the most important motivators." Suman Basuroy, Murali K Mantrala, Rockney G walters. The impact of category management on retailer prices and performance: Theory and evidence. Journal of Marketing. Chicago Oct 2001

Fuente: elaboración propia

La diferencia entre la situación inicial y la situación final en la tienda, en este ejemplo, sería la siguiente:

En la situación final la tienda ha vendido un + 1,02 % más en kilos.

En Euros se ha mantenido prácticamente estable, ganando un + 0,06 % respecto a la situación inicial.

Pero en margen, ¡ha perdido dinero!, situándose un -3,27 % menos que en la situación inicial.

En definitiva todo este cambio ¡ha sido un negocio muy malo para la tienda!, y ¡un negocio muy bueno para la marca D!





De este ejemplo podemos extraer el fundamento de la forma de pensar del cliente para sus tiendas: ¡No le importan las marcas!, ¡le importa maximizar su rentabilidad por m<sup>2</sup>!

Así pues con este ejemplo, ya hemos establecido el primer fundamento de la gestión por categorías: ¡No me importan las marcas!, ¡me importa maximizar mi rentabilidad por m<sup>2</sup>!

Otros fundamentos para establecer este tipo de gestión residen en los siguientes planteamientos:

- 1).- La lógica de compra del consumidor vs. la lógica de implantación de los productos en la tienda: Hoy día en general la implantación de los productos en las tiendas son un reflejo de cómo actualmente compran los departamentos de compras, y de cómo venden los fabricantes y los proveedores, ... pero no son un reflejo de cómo compran, o cómo desearían comprar los consumidores en esas tiendas. Así por lo tanto, se cuestionan los sistemas tradicionales de gestión en el punto de venta.
- 2).- Fabricantes y distribuidores dedican mucho tiempo a negociar: surtido, precio, promociones, PLV, espacio, *merchandising*, etc. pero ¿tenemos la seguridad de que el surtido acordado es el que demanda el consumidor?, ¿hemos elegido las promociones adecuadas?, ¿es el precio un factor clave, y lo estamos haciendo bien?, etc. Se cuestiona también por lo tanto el sistema de negociación entre proveedor y distribuidor.
- 3).- El advenimiento del ECR (*Efficient Consumer Response*: respuesta eficiente al consumidor) que preconiza la colaboración entre proveedor y distribuidor para trabajar en hacer más eficiente la cadena de valor y poder traspasar estos ahorros al consumidor.

### **¿Qué es una categoría?**

Pero ¿qué es una categoría? Una categoría es un grupo de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados o sustitutivos en la satisfacción de una necesidad.

Por ejemplo, podemos entender que es la categoría del desayuno, en la que tendremos: pastas y bollería, pan de molde, cereales de desayuno, leche, café, cacao soluble, etc. Si desayunamos pan de molde posiblemente consumiremos también mermelada y mantequilla, pero si desayunamos cereales, pues no consumiremos ni mantequilla ni mermelada. Así en una categoría unos productos son sustitutivos o complementarios de otros, y esto como hemos visto en el ejemplo numérico anterior alterará las ventas y los márgenes de los lineales de estos productos en las tiendas.

Las categorías se definen en función los clientes, desde la óptica de los clientes se pueden ver también como una “Unidad Estratégica de Negocio” en la que el objetivo de la tienda es el

obtener la mayor rentabilidad de cada una de las categorías que tenga implantadas en sus lineales.

Así, se pasa hoy día de una gestión centrada en las marcas (y que puede ser como hemos visto un mal negocio para las tiendas) a un gestión de la tienda centrada en el concepto de categoría, que según la define el comité de ECR Europa: “La gestión por categorías es un proceso de colaboración entre fabricante y distribuidor para gestionar las categorías como unidades de negocio, produciendo mejores resultados empresariales a través de la prestación de un valor superior al consumidor”.

No podemos pasar por alto, recalcar que una categoría debe ser definida por el consumidor, pues es este quien entiende qué y cuáles son los productos sustitutivos y complementarios para cada necesidad. La gestión de categorías es por lo tanto una forma de trabajar el lineal que se realiza siempre pensando en el cliente.

Cuadro 31: gestión del espacio en la tienda

**DIFERENTES NIVELES DE COLABORACION: FABRICANTE - DISTRIBUIDOR**



Fuente: elaboración propia

### **Tipos de Categorías**

Dentro de una tienda podemos tener diferentes tipos de categorías en función del rol que cada una juegue en el establecimiento. Los tipos de categorías más habituales los podemos clasificar como sigue:

- **Categoría de destino:** Aquella para la que la tienda quiere ser el establecimiento elegido por el consumidor. Posiciona a la tienda como empresa preferida. Por ejemplo: vinos, fruta, detergentes, etc.
- **Categoría rutina o habitual:** Posicionan a la tienda o distribuidor como preferido al proveer buena relación calidad-precio de forma consistente en las necesidades diarias de los consumidores. Por ejemplo: lácteos..., se adquieren de forma rutinaria.

- **Categoría estacional o de temporada:** Valor competitivo estacional ... Colocan a la tienda como preferida en la compra de productos de temporada, ofreciendo una relación calidad-precio buena. Por ejemplo: bronceadores, etc.
- **Categoría de conveniencia o proximidad:** Tienda de servicio... El distribuidor es visto como el que ofrece mejor calidad precio en las compras no planeadas sistemáticamente.

A la hora de clasificar las categorías se pueden también adoptar otro tipo de criterios como por ejemplo: categorías creadoras de tráfico, de transacciones, de cash, de imagen, de animación en la tienda, etc.

Dentro de cada categoría podrá haber sub - categorías. Y además, se deberá seguir la evolución de cada una de ellas en función de los nuevos lanzamientos de productos y de las necesidades cambiantes de los consumidores.

Así la gestión por categorías adopta la filosofía de la mejora continua a través del uso y el análisis permanente de información de ventas, márgenes, espacio ocupado, surtido, promociones, precios, marcas, satisfacción del consumidor, etc.

### **El capitán de la categoría**

La figura del *Category Manager (CM)* se puede dar en la empresa del distribuidor que convierte así a sus compradores en gestores de categoría (*CM*), o en la empresa del proveedor que convierte así sus *KAM* o sus *TM* en gestores de categoría (*CM*).

En todo caso, esta transición a la gestión de categorías en la empresa es un paso muy complejo, y que se debe hacer paso a paso y, sobre todo, muy apoyados en tecnologías de sistemas de información y análisis de datos. No es lugar este documento para adentrarnos en este terreno, y nos conformamos sólo con mencionar esta complejidad, la dificultad del proceso y mencionar más adelante de forma esquemática los pasos a dar.

Dentro de este esquema de gestión por categorías, aparece en ocasiones la figura del “capitán de la categoría”, que es la persona o empresa responsable para gestionar la categoría que se le asigne por el distribuidor, si por ejemplo, esta persona está ubicada en uno de los proveedores, este capitán de la categoría recibirá de las tiendas del distribuidor en donde realice la gestión de la categoría todo tipo de información (condiciones, precios, márgenes, promociones, precios, etc.) respecto a su marca y también respecto a las marcas del resto de los proveedores.

Este capitán tendrá la obligación de hacer que la categoría del distribuidor en sus tiendas alcance la máxima rentabilidad por m2 posible, esto le obligará a veces a tener que tomar decisiones de reposición de lineal en contra de sus propios productos y marcas, ¡pero claro!, la posesión de ¡toda! la información sobre ese lineal le hará poder reaccionar y tomar las decisiones oportunas para corregir cualquier problema que tengan sus marcas en el futuro en esas tiendas (la información es poder). Así, ser “capitán de una categoría” tiene unas ventajas enormes para el proveedor designado para ello.

Pero, ¿en qué posición quedan los otros proveedores que no han sido elegidos como “capitanes de la categoría”?, pues francamente quedan en una posición de gran debilidad, pues saben que en todo momento el elegido “capitán de la categoría” y competidor suyo dispondrá de toda la información suya... y del resto de los competidores...

Esto ha llevado en USA a una polémica y discusión sobre la legalidad de este tipo de prácticas a través de las leyes *antitrust* y de legislación que trata de impedir la limitación de la competencia y proteger así los intereses de los consumidores.

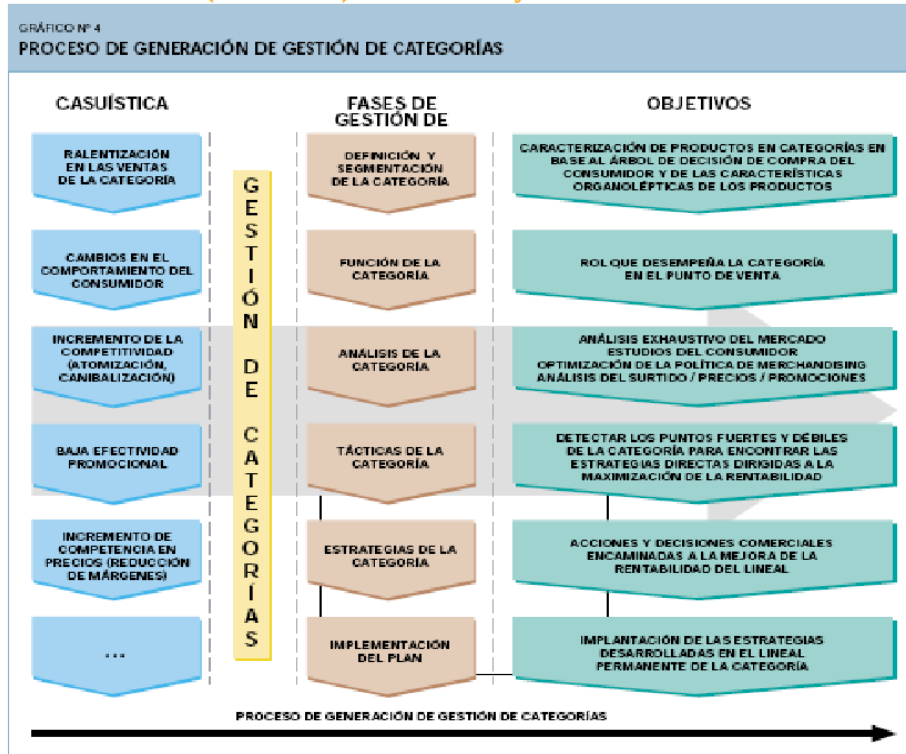
### **Fases de la Gestión por categorías**

De Arancha Cuesta de AC Nielsen en la revista Distribución y Consumo nº 53 – Marzo – Abril 2003 tomamos prestado el cuadro siguiente en el cuál de una manera muy clara se detallan las fases necesarias para implantar un sistema de gestión por categorías.

Cuadro 32: selección de surtido y gestión de categorías

Selección de surtido y gestión de categorías

Arancha Cuesta (AC Nielsen): *Distribución y Consumo* nº 53 – Marzo – Abril 2003



Fuente: Cuesta (2003)

De la página web de Aecoc (ya varias veces mencionada en este documento) extraemos literalmente unas “*Faq’s*” que nos parecen interesantes e ilustrativas para cerrar este tema de la Gestión por Categorías:

**¿Quién debe hacer Gestión por Categorías, el fabricante o el distribuidor?**

La Gestión por Categorías resultará en políticas y tácticas de espacio, precio, promociones y suministro, decisiones típicamente de distribuidor. Pero la Gestión por Categorías supone un trabajo conjunto entre fabricantes y distribuidores pues el objeto que tiene es satisfacer mejor al consumidor entendiendo perfectamente sus necesidades. El conocimiento que tienen ambas partes del consumidor es complementario de forma que es necesaria una visión conjunta para definir la categoría, las estrategias y las tácticas que se derivan.

### **¿A quién beneficia más la Gestión Por Categorías, al fabricante o al Distribuidor?**

A ambos en la medida en que:

- El principal beneficiado es el consumidor y éste es un objetivo común entre fabricantes y distribuidores.
- Se entra en una dinámica de relaciones estables y a largo plazo.
- Las decisiones operativas son coherentes con las estrategias de ambas compañías.

### **¿Es necesario un programa de Gestión de Espacio para hacer Gestión por Categorías?**

No. La Gestión por Categorías ofrece una metodología de trabajo amplia para mejorar la ejecución en una categoría, en surtido, en promociones, en precios y desde luego en espacio

### **¿Qué beneficios cuantificables tiene la Gestión por Categorías?**

**Los beneficios de la Gestión por Categorías son:**

- Mayor satisfacción de los consumidores.
- Menores costes en marketing y sistemas debidos a una superior productividad y relaciones de no confrontación en los procesos de negocio.
- Mayor productividad en las prácticas de gestión al usar herramientas consistentes entre la estrategia y las decisiones del día a día.
- Surtidos, promociones y planogramas mejores porque son fruto de decisiones estratégicas.

### **La Gestión por Categorías según ECR Europa puede aportar:**

Aumento de ventas y margen bruto: 5-10%

Aumento de la rentabilidad de inventario: 5-10%

Disminución de inventarios: 10-20%

Aumento de ventas por hora de trabajo: 2-5%

**Según una encuesta de Roland Berger & Partners Group en 45 proyectos de Gestión por Categorías en todo el mundo los beneficios promedio han sido:**

- Incremento de las ventas del distribuidor de un 13%
- Incremento de los márgenes brutos del distribuidor en un 17%
- Incremento de las ventas del fabricante de un 12%

## **REFERENCIAS**

- Cuesta, A. (2003), “Selección, surtido y gestión por categorías”, *Revista Distribución y Consumo*, nº 53 (marzo-abril): 50-60.
- García, L.M. (2007), “Si no lo veo no lo compro”. *Revista Mk + Ventas*, nº 223 (abril): 44-48.
- Morant, A. (2002), “El ECR desde la perspectiva del marketing”. *Distribución y Consumo*, pag 86- 96 ,mayo-junio 2002
- [www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)