



Gestión por categorías: la nueva ola

Foto 1. Tratamiento de la gestión por categorías en C100 (Holanda).

Foto 2. Lineal refrigerado con soluciones de comida de Albert Heijn (Holanda).

Foto 3. Lineal de carnes con diferentes propuestas de Jaoko (Japón).

Foto 4. Propuesta para la elaboración completa de fajitas Acme (EEUU).

SEGÚN **GEORGES CHETOCHINE, EXPERTO FRANCÉS EN RETAIL**, PARA SATISFACER LAS CADA VEZ MÁS EXIGENTES NECESIDADES DEL CONSUMIDOR Y DAR RESPUESTA A LAS TENDENCIAS QUE VIENEN ES FUNDAMENTAL RACIONALIZAR LA OFERTA, DIFERENCIANDO CLARAMENTE LAS CATEGORÍAS, LOS PRODUCTOS, LAS MARCAS Y LOS CONSUMIDORES. EN SU OPINIÓN, CONOCER CADA VEZ MEJOR AL CONSUMIDOR Y SU COMPORTAMIENTO ANTE ESTAS CUATRO VARIABLES "PUEDE MARCAR EL ÉXITO O FRACASO DE UNA ENSEÑA". POR SU PARTE, **MARTIN VOM STEIN, DIRECTOR DE THE SHOPSUMER INSTITUTE**, ADELANTA QUE UNA DE LAS OPORTUNIDADES EN EL DESARROLLO DE NUEVAS SOLUCIONES PARA EL CONSUMIDOR-COMPRADOR LA ENCONTRAMOS EN INTERNET. AMBOS EXPERTOS HAN PARTICIPADO RECIENTEMENTE EN UN PUNTO DE ENCUENTRO, ORGANIZADO POR AECOC, PARA ANALIZAR LAS TENDENCIAS EN GESTIÓN POR CATEGORÍAS Y TRADE MARKETING.



Martin vom Stein,
director de
The Shopsumer
Institute.



Georges Chetochine,
experto en retail
y marketing.

T E N D E N C I A S

Carles Orta – AECOC

Un poco de historia

Según el consultor francés **Georges Chetochine**, fundador de la consultora que lleva su apellido y autor de numerosos libros sobre marketing, la gestión por categorías nació a principios de los años ochenta “de la mano de **Nielsen** y **Coca Cola**, para tratar de superar la confrontación existente en las relaciones fabricantes y distribuidores”. En su opinión, si bien en EE.UU. ya existía por entonces un buen nivel de colaboración entre ambos agentes de la cadena, en Europa las relaciones estaban marcadas por una gran desconfianza. Por ello, explicó que “la distribución comercial creó su propia marca como mecanismo de supervivencia frente al poder de los fabricantes”.

La revolución que viene

Han pasado ya dos décadas en las que la gestión por categorías ha evolucionado, y ahora el consultor adelanta otra tendencia revolucionaria: fabricantes y distribuidores van a reducir sus surtidos en un plazo de tres años. En opinión de Chetochine, actualmente vivimos en la cultura de la hiperelección y, en línea con el pensamiento de **Barry Schwartz** expresado en su libro “La paradoja de la elección”, “esta posibilidad de elección entre múltiples opciones acaba generando en el consumidor frustración y angustia, ya que elegir le implica dedicar tiempo, dejar de lado otras opciones; en definitiva, renunciar”.

Y es precisamente la gestión de esta frustración, y no la necesidad del consumidor, la que, a su juicio, debe situarse en el centro del sistema de la gestión por categorías.

Chetochine aseguró que está demostrado que con menos surtido se vende más, y es ésta precisamente la tendencia que, desde su punto de vista, se espera para los próximos años. Para ello, apunta que “habrá que abandonar el sistema de multiplicación actual de referencias, variedades y formatos fruto del marketing orientado a satisfacer ne-

cesidades de grupos de consumidores cada vez más pequeños”. A su entender, éste será sin duda el gran reto para los fabricantes.

Asimismo, para el experto francés, que se definió como un “comportamentalista”, lo más importante “no es lo que la gente dice, sino lo que hace”, por lo que considera que el estudio del comportamiento del consumidor-comprador mediante la observación en el punto de venta debe ser la base de cualquier decisión de surtido, precio, promoción y asig-

LAS CLAVES, SEGÚN GEORGES CHETOCHINE

✓ **“Menos es más”**. Fabricantes y distribuidores van a reducir sus surtidos en un plazo de tres años.

Está demostrado que con menos surtido se vende más.

✓ **La posibilidad de elección** entre múltiples opciones acaba generando en el consumidor frustración y angustia, ya que elegir le implica dedicar tiempo y dejar de lado otras opciones; en definitiva, renunciar.

✓ **La gestión de la frustración**, y no la necesidad del consumidor, debe situarse en el centro del sistema de la gestión por categorías.

✓ **Es más importante** prestar mayor atención a la lealtad –un comportamiento– del consumidor, que a la satisfacción –una actitud–.

✓ **Los tres conceptos clave** que deben constituir la base de un buen merchandising son: el crédito-tiempo de compra, el tipo de consumidores –maximalistas y conformistas– y los productos ineludibles –in y out–.

✓ **El tiempo de recorrido en la tienda** ha disminuido paulatinamente estos últimos años, especialmente en el hipermercado, por lo que el aprovechamiento del

mismo es un factor clave si no se quiere perder rentabilidad en el negocio.

✓ **El consumidor es complejo**, por lo que conocer su comportamiento ante productos, marcas, promociones, etc. es clave, y puede marcar el éxito o fracaso de una enseña. Al fin y al cabo, es el consumidor quien tiene la última palabra.

✓ **Lo realmente importante al fijar el precio de un producto en promoción** es evitar crear conflicto al consumidor y equilibrar la percepción de marca y precio en relación a la competencia, con el fin de asegurar el objetivo de ventas.

✓ **El hipermercado está en declive**, marcado por su ubicación en la periferia de las grandes ciudades –que le resta competitividad en el sector alimentación– y la aparición de los *category killers* –mejor posicionados claramente en otras categorías–.

✓ **Mientras, el formato discount** experimentará todavía un mayor crecimiento, teniendo en cuenta el momento de crisis actual y cuya duración es incierta.



Propuesta en la sección de frutas y hortalizas de Edeka (Alemania).

nación de espacio en el lineal y por extensión en el punto de venta. En este sentido, señala que es más importante prestar mayor atención a la lealtad –un comportamiento–, que a la satisfacción –una actitud–.

Conceptos clave del buen merchandising

Para abordar esta necesaria racionalización de surtidos que empieza en el fabricante y se refleja en los lineales de la distribución, Chetochine enumera una serie de conceptos clave, muy relacionados entre sí, que deben constituir la base de un buen merchandising

–aquel que provoca el acto de compra, el comportamiento deseado en el consumidor–.

1. Uno de estos conceptos es el crédito-tiempo de compra. En su opinión, el tiempo de recorrido en la tienda ha disminuido paulatinamente estos últimos años, especialmente en el hipermercado, por lo que el aprovechamiento del mismo es un factor clave si no se quiere perder rentabilidad en el negocio. Por ello, destaca que la distribución comercial debe ser capaz de distinguir claramente dos tipos de categorías:

- Aquellas en las que se obtiene un buen margen comercial en la venta. Para ello, hay que ofrecer un amplio surtido para incentivar un mayor tiempo de permanencia y una mayor compra.

- Aquellas en las que la facturación es importante, pero el margen es reducido. En estas categorías el surtido debe ser mucho más reducido y facilitar así la elección rápida.

A modo de ejemplo, el consultor explicó la propuesta llevada a cabo por su empresa para **Sephora**. El objetivo era, por un lado, facilitar una compra rápida en perfumes –categoría de gran facturación y pequeño margen–, mediante una racionalización del surtido y una implantación por orden alfabético y, por otro, incentivar un mayor tiempo de permanencia en cremas –categoría de altos márgenes–, mediante un surtido más extenso y una ordenación menos intuitiva.

2. Otro concepto muy vinculado al anterior y a tener en cuenta a la hora de definir la política de surtido es **identificar el tipo de consumidores** que tiene una tienda. Chetochine los divide en:

- **Consumidores maximalistas:** Aquellos que buscan siempre la mejor opción, optimizar su compra en términos de calidad, de precio, etc.

- **Consumidores conformistas:** Los que se resignan a la oferta disponible.

Para el consultor, un consumidor puede ser maximalista en una categoría y conformista en otra, y viceversa.

3. El otro aspecto importante en la definición del surtido es lo que él llama **productos ineludibles** en general y por categoría, que se dividen en dos:

- **Los ineludibles in:** aquellos productos que el consumidor no está dispuesto a renunciar y que, por tanto, espera encontrar en todos los casos en el surtido de su establecimiento de compra habitual

- **Los ineludibles out:** los que juegan un papel de moneda de cambio cuando se trata de garantizar la presencia de los ‘ineludibles in’ en la cesta de la compra.

En su opinión, la identificación de unos y otros debe ayudar en la configuración del surtido de una categoría.

LOS TRES TIPOS DE MARCAS

Georges Chetochine distingue entre diferentes tipos de consumidores y de productos, y también lo hace con las marcas. Un estudio sobre el comportamiento del consumidor ante las marcas ha llevado al consultor a diferenciar tres dimensiones de la marca: **placer, ansiedad y apego**. La importancia de cada una de estas dimensiones da como resultado tres tipos diferentes de marcas:

1. Las absolutas: Son aquellas ante las que el consumidor siente un gran placer, angustia en caso de no encontrarla y enorme apego emocional. Es un tipo de marca imprescindible en el surtido, aunque el margen es pequeño, ya que es una marca presente en todos los distribuidores. Son marcas en las que el fabricante goza de una

posición fuerte frente al distribuidor, dado que éste es consciente de la necesidad de tenerlas en su surtido.

2. Las relativas: Aquellas que el consumidor compra dependiendo de si están o no en promoción y según cuál sea la naturaleza de esa promoción, ya que no siente ni demasiado placer, ni angustia, ni mucho apego. A diferencia de las anteriores, en estas marcas la fortaleza recae en el distribuidor, quién exige al fabricante promociones para aumentar las ventas.

3. Las transparentes: No hay placer, ni angustia y tampoco apego. En muchas ocasiones, el surtido está formado, en este caso, sólo por la marca del distribuidor.

LAS OPORTUNIDADES ON LINE

Para **Martin vom Stein, director del The Shoppers Institute**, existen oportunidades de mejora en la necesaria colaboración entre fabricantes y distribuidores para dar respuesta a las soluciones, más que los productos, que demanda un comprador-consumidor para quien el binomio tiempo-dinero es clave.

En su opinión, una de las soluciones que demanda el consumidor y que tienen mucho que ver con dicho binomio, es la logística. Desde su punto de vista, la cadena logística no debería finalizar en la tienda, sino en casa del consumidor. Y señala que este aspecto está contribuyendo a que el consumidor tenga en mayor consideración las alternativas de

compra *on-line*, frente a las *off-line*, y que esté dispuesto a pagar por la extensión de la cadena logística hasta su casa. De no ser así, espera a cambio una "recompensa" en términos de precio, experiencia de compra, etc.

Para vom Stein, internet es "una alternativa muy interesante", si bien debe ser gestionada de forma óptima, ya que hay muchas opciones que permiten comparaciones rápidas entre productos y precios.

Las ventajas de internet

El consultor analiza algunas de las ventajas que internet tiene para el consumidor:

- ser tratado de forma más individualizada,
- organizarse con otros consumidores y conseguir mejores condiciones de compra,
- contar con una herramienta de comunicación muy potente que rompe con la comunicación unilateral tradicional de los fabricantes y distribuidores con los consumidores, etc.

En definitiva, el objetivo de fabricantes y distribuidores debe ser llegar a ser proveedores "preferenciales", proveedores de soluciones para sus clientes, siendo conscientes de que están ante clientes más informados y exigentes.

El futuro de la gestión por categorías

Según Chetochine, el *category management* del futuro debe recoger los diferentes conceptos expuestos en el presente artículo para que sea realmente efectivo y satisfaga las necesidades del consumidor; un consumidor, que pese a estar satisfecho, sigue siendo muchas veces infiel.

En definitiva, para este experto, el consumidor es complejo, por lo que conocer su comportamiento ante productos, marcas, promociones, etc. es clave, y "puede marcar el éxito o fracaso de una enseña". "Al fin y al cabo, es el consumidor quien tiene la última palabra", finaliza contundentemente.

Los retos de futuro

Por su parte, **Martin vom Stein, director del The Shoppers Institute**, explicó en este Punto de Encuentro los retos de futuro de la gestión por categorías:

1. La excesiva dependencia en la confianza entre personas o departamentos, condicionada en muchas ocasiones por la posición en el mercado del fabricante.

2. La diferencia de modelos organizativos dificulta muchas veces el encaje y la interacción necesarios para el éxito del proyecto. En su opinión, los fabricantes suelen organizarse por marca, mientras que en el distribuidor la responsabilidad se reparte muchas veces entre el comprador de la categoría y el departamento de implantaciones, en caso de existir éste.

3. La visión a corto plazo de la alta dirección en determinadas circunstancias, lo que lleva a focalizarse sólo en la variable precio y

en la actividad promocional relegando a un segundo plano proyectos más amplios y a medio-largo plazo, y que engloban otras variables como surtido e implantación.

4. La dificultad en la medición de resultados, en algunas ocasiones porque no están previamente bien definidos los objetivos y en otras porque los sistemas de supervisión y control son inadecuados.

Asimismo, este experto en gran consumo señala que existen también otros aspectos que, a menudo, agravan el buen desarrollo de la gestión por categorías. Por ejemplo, por parte del fabricante, una política de innovación constante que dificulta el análisis comparativo entre períodos, la no consideración de la categoría como un todo en el tratamiento de los datos de la misma y la diversificación del presupuesto comercial en los fabricantes. Todo ello acaba provocando en muchas ocasiones el continuismo en las acciones promocionales por falta de recursos, en lugar de incentivar la realización de nuevas acciones. Por parte de los distribuidores existe un cierto recelo a la hora de compartir información y, en algunos casos, se condiciona la implantación del proyecto a concesiones comerciales.

Con el fin de analizar la evolución de estas estrategias, y teniendo en cuenta la situación actual, el **20 de mayo** de 2009 AECOC volverá a celebrar este Punto de Encuentro.

Nota: Las fotos de este reportaje han sido tomadas en los diferentes Seminarios Internacionales de AECOC.

Carles Orta,
responsable de Servicios
y Proyectos del Área de la Demanda
de AECOC factor

"LA CADENA LOGÍSTICA NO DEBERÍA FINALIZAR EN LA TIENDA, SINO EN CASA DEL CONSUMIDOR".

MARTIN VOM STEIN