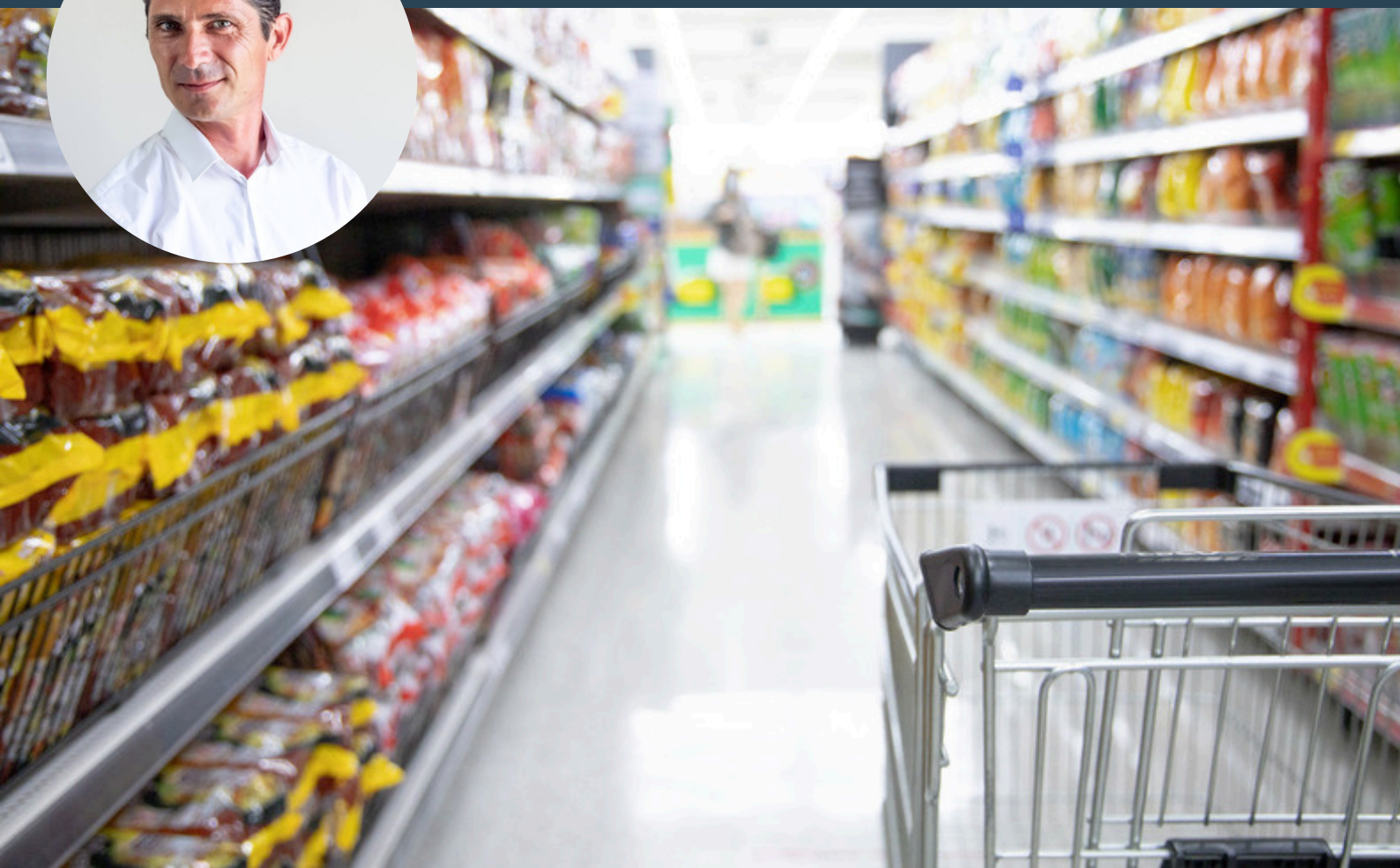


PANORAMA RETAIL

Expertos en Retail & Category Management

COLABORACIÓN INTEGRAL EN TIEMPO REAL EL DESAFÍO DEL CATEGORY MANAGEMENT EN AMÉRICA LATINA

Por **Frédéric Gautier**, CEO de ILACAD World Retail & OPENCatman





ÍNDICE DE CONTENIDOS

STAFF



**Frédéric
Gautier**

CEO de ILACAD
World Retail



**Daiana
Coronel**

Journalist &
Retail Analyst

Nota principal

03 Colaboración integral en tiempo real el desafío del category management en América Latina

WEBINAR LATAM

CÓMO GANAR LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES CON EL PROCESO CATMAN

UNA **GUÍA PRÁCTICA** PARA **LÍDERES COMERCIALES Y KAMS** QUE BUSCAN PROCESOS MÁS SÓLIDOS, DECISIONES BASADAS EN DATOS Y **MEJORES ACUERDOS** CON CADENAS Y DISTRIBUIDORES.



**MIÉRCOLES
21 DE ENERO
12:00 HORAS CDMX**

¡RESERVA TU LUGAR!



FRÉDÉRIC GAUTIER

LIVE



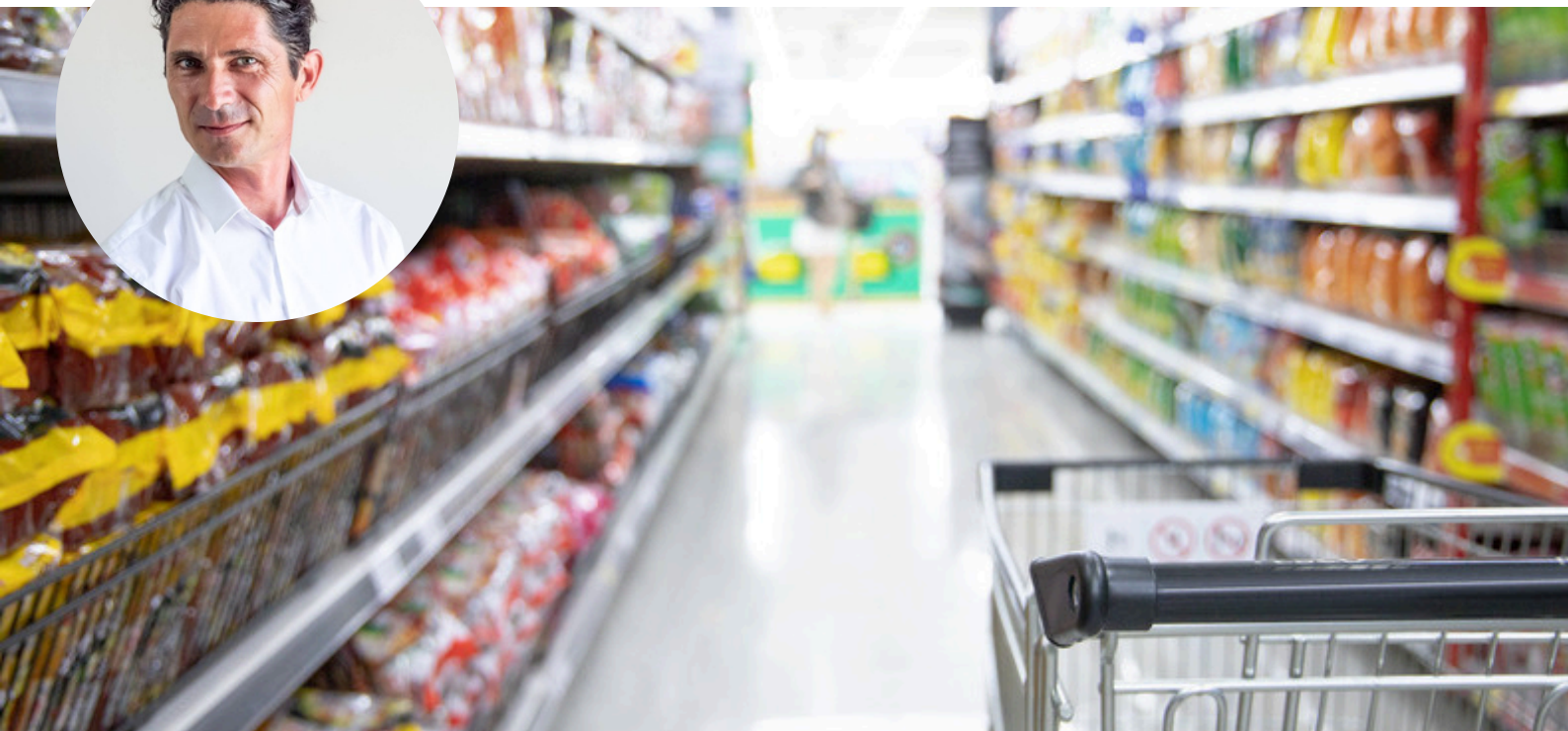
YOAN MONTOLIO

IMPARTIDO POR

COLABORACIÓN INTEGRAL EN TIEMPO REAL EL DESAFÍO DEL CATEGORY MANAGEMENT EN AMÉRICA LATINA



Por **Frédéric Gautier**, CEO de ILACAD World Retail & OPENCatman



Cuando el **Category Management** apareció en **América Latina**, alrededor de **1995**, llegó como un mensaje muy fuerte de esperanza: **una invitación clara a la colaboración entre fabricantes y cadenas**. Sin embargo, en estos casi 30 años, esa oportunidad colaborativa fue reduciéndose por distintas razones.

En varios países, especialmente Argentina y Venezuela, **los procesos de Category Management se vieron interrumpidos por situaciones de crisis económicas**. El Category Management funciona cuando hay más oferta que demanda; cuando el mercado se invierte,

el proceso pierde tracción. Si bien en la actualidad los procesos vuelven a establecerse, **estas interrupciones, propias de economías cíclicas, cortaron avances que venían siendo significativos**.

En otros casos, **la desilusión provino de la falta de una verdadera colaboración**. Los fabricantes, en general, no han logrado integrar una visión de retailer en sus recomendaciones. **Hablan desde la perspectiva del fabricante, pero no interpretan las prioridades de la cadena**. Para que la colaboración funcione, deberían comprender mejor cuáles son los objetivos del retailer y orientar sus

análisis en función de esa productividad. Muchas veces, el fabricante aprovechó la disciplina del category management para hacer crecer sus categorías —lo cual está bien—, pero sin contemplar la necesidad de productividad que tienen las cadenas. En la práctica, esto se tradujo en agregar más surtido y más stock, en lugar de hacer que la categoría sea más fluida y menos costosa.

México aparece como el país más avanzado en la región, sobre todo por la presencia de Walmart y su capacidad de **imponer disciplina y mecanismos de trabajo entre fabricantes y cadenas**. Sin embargo, incluso ahí, **el proceso se orientó más hacia la planogramación**. Es decir, terminó delegándose buena parte del esfuerzo de planeamiento de las cadenas hacia los fabricantes, y muchas veces de los fabricantes hacia agencias poco formadas y poco efectivas. El resultado: **el último eslabón del category —el que podría significar verdadera optimización— queda en manos de equipos sin la experiencia necesaria**.

Después de tres décadas marcadas por crisis, falta de colaboración y avances parciales, la pregunta es: **¿cuáles son hoy las oportunidades reales del Category Management en América Latina?**

OPORTUNIDADES

1. Entender que el Category Management es una materia del Retail es el principal freno para la colaboración. La cadena mantiene sus imperativos competitivos, productivos, y de generación de márgenes, mientras los proveedores comparten

las bondades de sus categorías en vista de favorecer sus crecimiento. Este último objetivo es justificado, porque **el desarrollo de la categoría genera recursos para ambos: fabricantes y cadenas, pero siempre cuando el proveedor entienda que debe favorecer la Competitividad, la Productividad y el Margen en valor generado por la categoría**. La competitividad se mide por cuánto de sus necesidades el Shopper compra de la categoría en la tienda. La productividad por el GMROI de la categoría, donde el costo del Stock es determinante (modulado por el surtido y la asignación de frentes). El Margen en valor es la multiplicación de la facturación por el margen bruto de la categoría, por lo que su principal oportunidad de crecimiento es el incremento de la facturación.

Para lograr esos objetivos, el **Category Captain dispone de los recursos tácticos del manejo de la Categoría**: El **surtido** es el principal recurso, ya que caracteriza los alcances al Shopper de la Categoría. Las **presentaciones**, son clave, ya que definen el nivel de compra y posible stockeo de la Categoría. El **Planograma**, en lo que hace a su organización es factor incremental de la venta, permitiendo descubrir segmentos. El Planograma en cuanto a frentes, ajusta el costo del stock acorde a la venta en unidades de cada producto. El **Precio** traduce la intención de competitividad en la Categoría, y la **Promoción** permite cumplir con el ScoreCard. La implicancia de estas decisiones tácticas impactarán directamente la productividad de la Categoría para la cadena. En mi juicio, estas decisiones se deben tomar en conjunto entre el Category Manager de la Categoría y el Category Captain, y no son delegables a un tercero.

2. El Shopper en el centro de la Competitividad

Hace poco tiempo que el mercado se concientizó de **la existencia del Shopper en la dinámica de la categoría**. Mucho focalizado sobre el Árbol de decisión, **la atención al Shopper debe ante todo focalizarse en la manera que tiene este individuo de repartir sus compras entre varias tiendas**. En la actualidad, en países de América Latina, con el crecimiento de las opciones de compra, desde lo digital a lo físico, con la explosión de formatos, desde el Hipermercado hacia los formatos Express o de Conveniencia, y con el desarrollo del canal de Descuento de proximidad, **el Shopper ha duplicado en 10 años la cantidad de tiendas visitadas para realizar sus compras,**

alcanzando hasta 8 tiendas en la actualidad. La consecuencia es impactante. **¡Nadie es más dueño del Shopper!** Por lo tanto, **el desafío desde la mirada de su categoría, es lograr que el Shopper realice desde su tienda la mayor parte de sus compras**. Por lo tanto, medición del reparto de las compras del Shopper por tiendas es clave para plantear el objetivo, y el principal propósito de acción en tienda se llama Conversión: Conversión del Shopper de la Categoría en Comprador de la misma. Otra vez, **el atractivo de la Categoría por los elementos tácticos citados arriba son claves para alcanzar estos objetivos, y deben instalarse sobre estrategias claramente definidas de acción hacia el Shopper:**



3. Aumentar la velocidad de las decisiones

Dos tiempos claves ritman las gestiones de las Categorías.

- Una vez por año, es el **Diagnóstico** de las mismas, definiendo su prioridad estratégica y Scorcard (Objetivo numérico a alcanzar en el próximo ejercicio). Estas decisiones precisan tanto datos de la cadena como datos del mercado.
- Decisiones cada día acerca de las **tácticas** (Surtido, planograma, precio, promociones). Las mismas se ejecutan en base a un planograma que vive a lo largo del tiempo

Muchas veces me preguntan cada cuánto debe estar actualizado el planograma, intentando validar si una actualización trimestral o mensual es suficiente. **La respuesta es: de manera constante.**

Cuando el comprador negocia la inserción de un producto o una promoción, esta decisión ya debe incorporarse al planograma. Cuando se toman decisiones tácticas para alcanzar el objetivo, en el mismo tiempo se debe actualizar el planograma y lograr comunicarlo en tiempo real hacia las tiendas. La idea del planograma Interactivo, en mano de todos los miembros de la misma organización del Retailer responde a este objetivo. **Cada acción en la Categoría tiene que incorporarse en tiempo real al planograma y así ser comunicado a las tiendas. El principio de velocidad, desde la decisión a la acción son las claves de la competitividad en el contexto de poca fidelidad del Shopper que nombramos. Herramientas como OPENCatman fueron concebidas para responder a este objetivo.**

4. Ampliar la colaboración hacia la implementación real

La colaboración no puede limitarse a compartir conocimiento de la categoría. Debe incluir también la implementación y las decisiones.

Los equipos de los fabricantes tienen que estar alineados con los planes de categoría y actualizados en tiempo real ante cada cambio, para asegurar una implementación efectiva. Son necesarios medios de información ágiles que lleguen a todos los equipos de campo: jefes de sección, supervisores y reposidores externos.

Luego, el trabajo debe ser interactivo. **Al final, todo se reduce a velocidad y orientación de la implementación. Para que funcione, fabricantes y cadenas deben estar 100% alineados en su proceso colaborativo:**

- **alineados en la definición de estrategias,**
- **alineados en la definición de tácticas (pendientes y fuera de control),**
- **y alineados en la implementación y ejecución diaria de cada decisión de categoría.**

Es por esto que **un verdadero proceso colaborativo debe cubrir estas tres áreas de responsabilidad. Necesita involucrar no solo a los equipos de category, sino también a los equipos de ejecución en tiendas, usando herramientas que permitan información en tiempo real y reactividad táctica inmediata ante los cambios a realizar en cada categoría. Ese es el puente que América Latina todavía tiene por construir y donde reside la oportunidad más concreta para los próximos años.**

En definitiva, **la colaboración en el contexto del Category Management nunca fue tan necesaria**. No obstante, debe ejercerse, tanto a nivel de definiciones Estratégicas de la Categoría, de definiciones Tácticas, y alcanzar también la Ejecución, considerando en prioridad como objetivo la conversión del Shopper en Comprador en la tienda, y luego las opciones de crecimiento y desarrollo de la Categoría. **Esta batalla se va a ganar con alineación y con velocidad. Las herramientas permitiendo potenciar la colaboración entre fabricantes y cadenas son claves para alcanzar estos objetivos.**



CREA Y COMPARTE

GRATUITAMENTE

TUS PLANOGRAMAS

CREA TU CUENTA EN

www.opencatman.com



**E INGRESA AL CATEGORY
MANAGEMENT INTERACTIVO**

OPENCatman
Interactive Category Management

RETAIL & CATMAN News



Grupo Éxito abre la primera boutique de Arkitect y apuesta por la moda como negocio estratégico

Grupo Éxito inauguró en el Centro Comercial Los Molinos la primera boutique de Arkitect, su marca propia de moda, en un movimiento que refuerza el posicionamiento del retailer en el negocio textil y abre la puerta a un modelo con potencial de expansión nacional e internacional.

El nuevo espacio —215 m² dedicados exclusivamente a moda— ofrece más de 300 referencias de Arkitect y Bronzini, con propuestas casuales, interiores y deportivas para un “total look” femenino. La iniciativa nace como respuesta directa a estudios de cliente, que pedían un lugar especializado en moda con una experiencia diferenciada del formato hipermercado.

Magnum se independiza: la nueva estrategia del gigante del helado frente al retail global

El negocio de helados de Unilever avanza hacia una escisión histórica: The Magnum Ice Cream Company debutará en la bolsa de Ámsterdam el próximo 8 de diciembre, abriendo un nuevo capítulo para una marca líder que ahora deberá sostener su crecimiento sin el paraguas de Unilever.

La movida llega en un momento clave para el retail y la industria de consumo masivo: categorías indulgentes bajo presión, consumidores más atentos al azúcar y al tamaño de porción, y una irrupción de los medicamentos GLP-1 para la pérdida de peso que está reconfigurando patrones de compra en todo el mundo.



Walmart Chile avanza hacia una operación 80% renovable con un acuerdo histórico junto a Copec

Grupo Éxito marca un hito: dos aperturas y tres remodelaciones en un solo día

FEMSA impulsa la nueva era de OXXO con una inversión anual de mil millones de dólares