

Gestión por Categorías: colaboración en el canal de distribución

María Luísa del Río Araújo
Facultad de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

Poder y conflicto, conceptos tradicionales en la investigación sobre las relaciones proveedor/distribuidor, son insuficientes hoy en día para explicar el éxito de algunos intercambios comerciales a largo plazo. En la actualidad emergen nuevas claves de su rendimiento, como la confianza y el compromiso de los participantes. La colaboración entre proveedor y distribuidor resultante, substituta de la lucha por el margen, constituye el eje de la filosofía subyacente en la Efficiency Consumer Response (ERC). En el conjunto de prácticas que configura la respuesta eficiente al consumidor destaca, por sus resultados, la conocida como Gestión por Categorías (Category Management –CM), mediante la cual el fabricante de la marca líder de una categoría de producto¹ –*campeón de la categoría*– la gestiona por cuenta del distribuidor, lo cual incluye: la determinación del surtido adecuado; la introducción de nuevos productos; el cálculo del espacio necesario en el lineal; el ajuste los precios; la selección de las promociones más adecuadas. Para comprender mejor el funcionamiento del sistema es necesario precisar, en primer lugar, el concepto de categoría. Desde el punto de vista comercial, una categoría está constituida por todos aquellos productos que satisfacen una misma necesidad del consumidor. Se trata, entonces, de maximizar el valor que la distribución aporta al consumidor. Él ha de encontrar en un establecimiento suficiente -y no excesivo- surtido de productos para satisfacer la necesidad que le ha llevado a comprar, con un rango de precios adecuado y unas promociones de ventas atractivas. Ofrecer al consumidor este servicio requiere manejar un importante volumen de datos relevantes, transmitidos a través de los sistemas EDI (Electronical Data Interchange), que permiten el flujo de información comercial diversa entre aplicaciones informáticas situadas en ordenadores distintos. Los datos fluyen del minorista al fabricante y, en función de ellos, éste toma las decisiones sobre la categoría. Ahora bien, si los datos parten del minorista ¿por qué no es él el responsable de la gestión? La respuesta es sencilla: El minorista vende una gran variedad de categorías, el fabricante es experto en la categoría que fabrica. De lo expuesto podemos deducir que la mejora del servicio al consumidor es el primer objetivo del Category Management, pero no el único. Un distribuidor que maximiza el rendimiento de cada categoría, maximiza su rendimiento total. Un fabricante que gestiona la categoría de un distribuidor se asegura cierta dependencia por parte del mismo y la consecuente continuidad en la relación. En definitiva, a través de la respuesta eficiente al consumidor se obtienen beneficios para todos los participantes. Si el beneficio es tan claro ¿por qué no se implantan más planes de gestión por categorías? Para que un plan se implante es condición necesaria que el minorista confíe en él. No puede dudar de la capacidad del fabricante para mejorar el rendimiento, ni de su honestidad a la hora de decidir sobre la categoría, lo que incluye la toma de decisiones que afecten negativamente a su propia marca. La mejor manera de lograr esta confianza es el trabajo conjunto en un acuerdo previo a la implantación, en el que el responsable del distribuidor y el gestor de la categoría definan el funcionamiento del plan, y se comprometan a implantarlo según lo previsto. La comunicación fluida entre productor y distribuidor es crucial. Como es lógico, una vez que el plan demuestra mejorar los resultados, su continuidad está prácticamente garantizada. ¿Ha llegado el fin de las tensas negociaciones entre productores y distribuidores en las que lo que gana un participante lo pierde el otro? La gestión por categorías mejora los resultados de ambos mediante la colaboración, lo cual constituye otra manifestación del nuevo paradigma del Marketing de Relaciones.

¹ Productores como Colgate-Palmolive, Procter & Gamble o L'Óreal gestionan sus categorías para varios distribuidores internacionales.