



Una mayor **competencia** y una **desaceleración** de la economía en Colombia

Por: Luis Eduardo Herrera Amparan
Executive Vicepresident Latinoamerica CMA
Category Management Association www.cpgcatnet.org

Cada día existen más opciones de compra para los shoppers, ya sea a través de nuevos canales de venta, nuevos competidores y diferentes propuestas de valor



Si a esto le agregamos una fuerte desaceleración de la economía en Colombia, plantea un reto y a la vez una oportunidad para las empresas de revisar sus modelos de negocio.

Para algunas empresas esto implica ser más cauto en los gastos, inversiones y un enfoque a hacer más con menos, para otros es una excelente oportunidad de invertir y crecer, ¿en dónde radica la diferencia?

Sin duda alguna no es casualidad que a las empresas con una propuesta de valor clara, y alineada a los segmentos de shoppers objetivo, satisfaciendo el "Job to be done" o la gestión de los estados de necesidad del

consumidor son las que están teniendo más éxito y llegando o superando sus resultados.

Hace algunos días me tocó participar en una junta estratégica global de una empresa que está dentro de las 20 empresas detallistas más importantes del mundo y fue claro incluso que las marcas globales deben no solo entender el entorno específico de sus mercados, clientes y competidores, sino también los modelos de negocio que deberán estar alienados a satisfacerlos de una manera más efectiva y eficiente, suena bastante obvio sin embargo cuando se está haciendo una gestión diaria sin tener claridad de aspectos estratégicos fundamentales es común que se pierda este enfoque.

Y no se requiere ser una gran corporación para lograrlo, sino más bien se requiere tener mucha claridad de los conceptos mencionados y además un modelo operativo alienado y gestionado para lograr ese objetivo.

Y menciono esto porque existe la tendencia natural a copiar lo que está haciendo el competidor, o a probar lo que ha funcionado anteriormente y eso equivale a manejar el negocio mirando el retrovisor del automóvil. De ahí surge la pregunta sobre cómo afrontar ese medio ambiente, y es precisamente de lo que vamos a tratar en este artículo.

Y esto es la base de la estrategia de la empresa, esta tiene tres elementos básicos, el objetivo, el alcance y la ventaja competitiva. El objetivo es una meta sencilla y precisa que enfoca al negocio, es específica, medible y está ligada al tiempo; el Alcance es donde la empresa compite en tres dimensiones, clientes, localización geográfica e integración vertical, define en donde la compañía competirá y en donde no; por último, el tema de la ventaja competitiva implica la propuesta de valor al cliente y las actividades únicas para lograrlo.

De esta forma podemos encontrar el punto estratégico justo en donde debemos enfocarnos para ser los mejores, como se muestra en la gráfica a continuación:

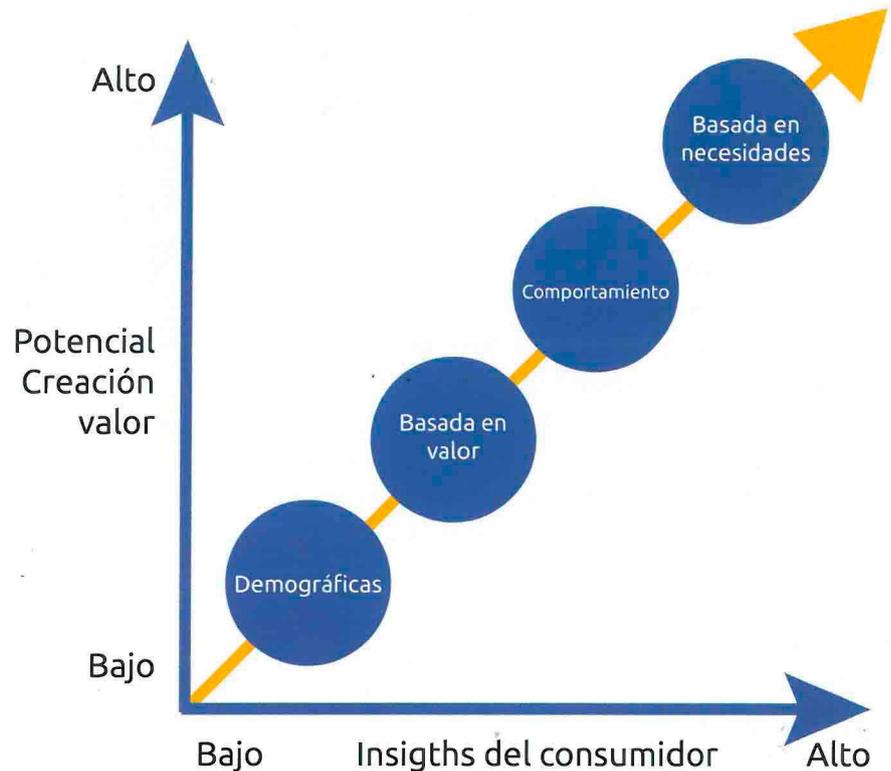
Propuesta de valor:

Debemos revisar cuál es nuestra propuesta de valor, y compararla con las necesidades de nuestros clientes o shoppers y evaluar cuál es la diferencia que tenemos vs la competencia. Y se basa en entender cuál es la razón por la cual un consumidor "contrata" o escoge nuestra marca, cuál es el trabajo que desempeñamos para él, a través de prestar productos y servicios, que generan valor y disminuyen preocupaciones o costos para el shopper; En resumen, entender que cuando hay una situación, el cliente se siente motivado a elegir nuestros servicios dado que cumplimos una expectativa.

La propuesta de valor consiste en determinar de manera objetiva y con los lentes del cliente objetivo si estamos cumpliendo con lo que busca. Para esto primero debemos determinar cuál es nuestro cliente objetivo, y aunque pareciera que los detallistas sirven a la masa de consumidores, en realidad ese concepto ya es obsoleto, los detallistas exitosos saben a qué segmento de cliente atienden, y trabajan en base a una segmentación, existen varias formas de hacerlo, en la gráfica a continuación

podemos observar que se trata de una mezcla de necesidades del cliente + comportamiento del cliente + demográficos del cliente.

Metodologías y tácticas de segmentación de clientes



En resumen, el cliente no solo busca resolver una tarea, sino que involucra una experiencia, por lo que entender las circunstancias del cliente es tan importante como las características de éste, de esta forma satisfacemos al cliente no solo al resolver la tarea sino también, en la parte social y emocional.

Capacidades de la empresa:

Una vez que tengamos las necesidades de los clientes, y nuestra propuesta de valor debemos determinar las capacidades actuales de la empresa para poder entregar esa propuesta de valor, determinando cuáles son las actividades clave, los recursos y los socios clave para lograrla y seguramente

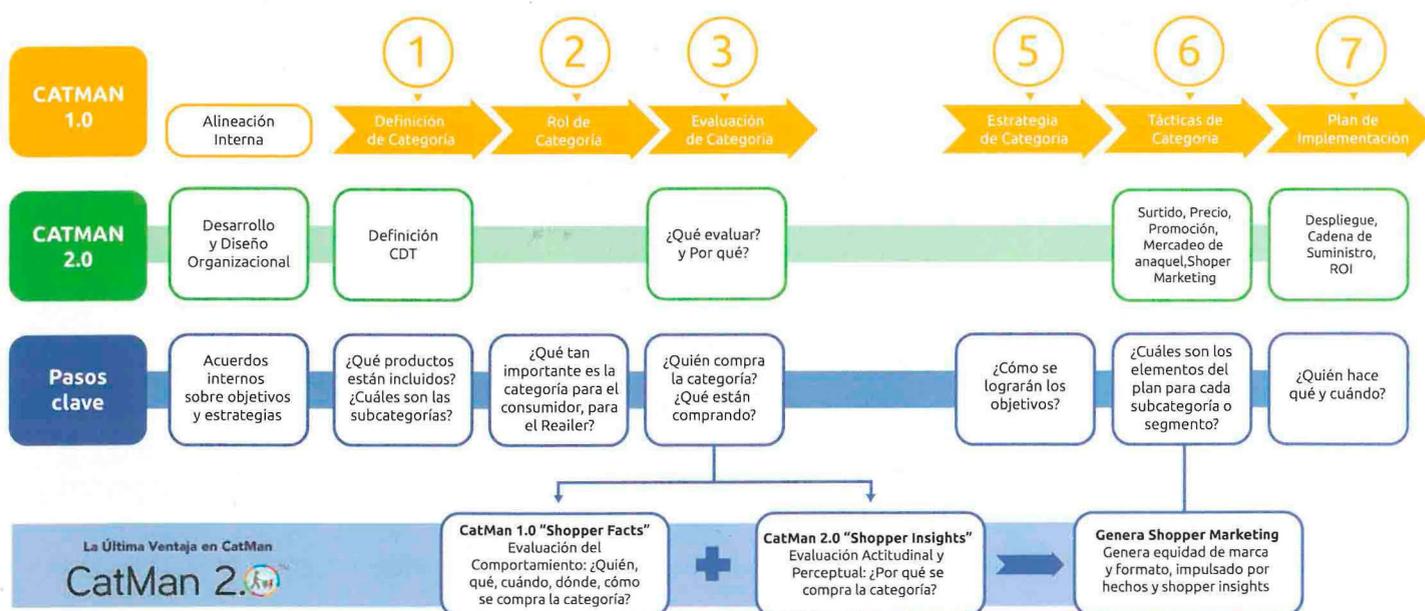
encontraremos GAPS o espacios que debemos de alinear, generar o robustecer para lograr entregar esa propuesta de valor.

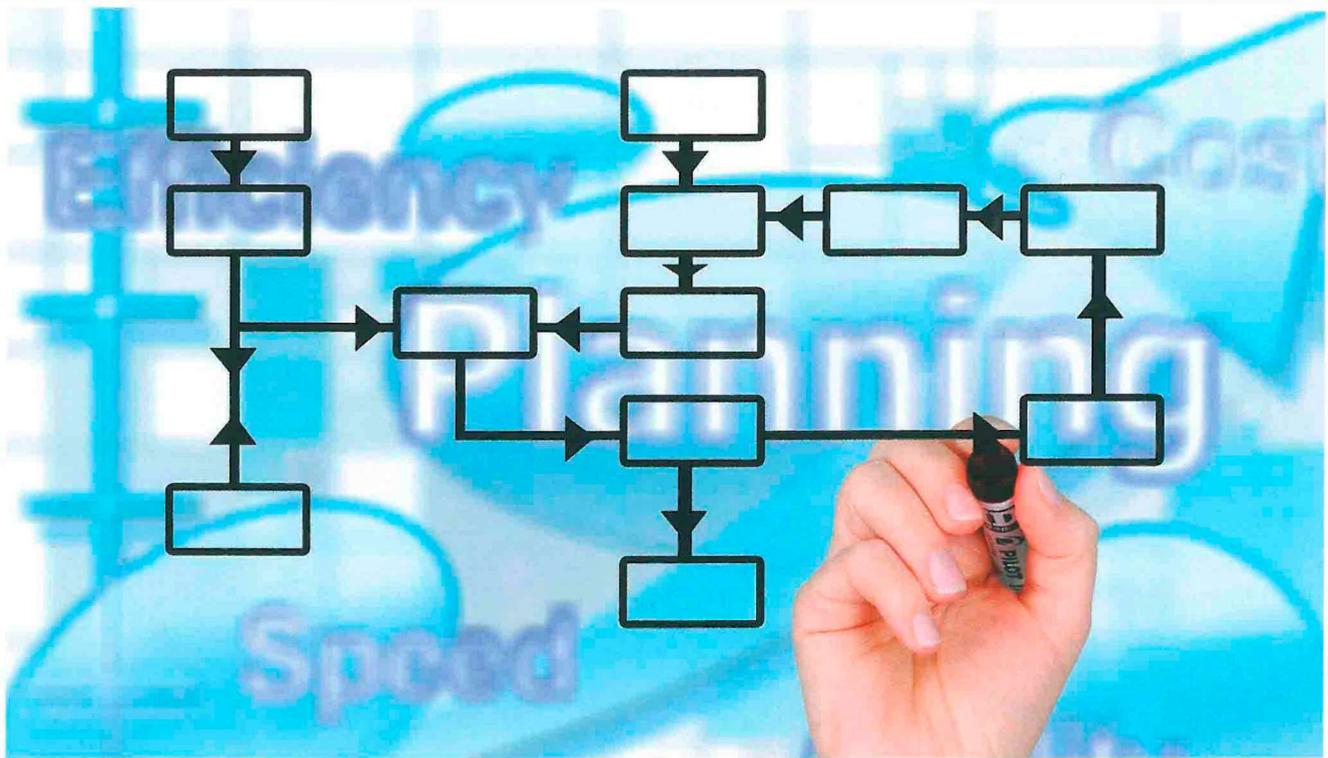
Como parte final del proceso determinar los canales de venta o solución de necesidades del shopper y la forma de comunicarnos de una manera relevante y significativa redondean el concepto, que en realidad es el tema de Omnicanalidad del que tanto se habla, pero poco se aplica, ya con esta claridad es mucho más sencillo poder definir los puntos de contacto, la comunicación requerida y el contenido o interacción en cada uno de estos elementos.

Esto es la base de la nueva forma de establecer la estrategia de negocios detallistas enfocados en el shopper, la cual a su vez es base fundamental para el inicio del desarrollo y diseño organizacional del proceso de Gestión de CatMan 2.0.

Y aunque mucho se ha comentado de la evolución del modelo de Gestión de Categorías, en esencia la parte estratégica

es la que esta descrita de manera sencilla y sucinta en este artículo, lo comento como miembro del equipo que se encargó de definir este nuevo modelo, pero sobre todo porque este modelo ya lo hemos implementado en





organizaciones tanto multinacionales como locales, y es algo que funciona, y es muy distinto de cómo se hacía anteriormente.

El resto del modelo también incorpora aspectos importantes sobre todo en la profundidad, las herramientas y los nuevos procesos de gestión.

Por ejemplo, enfoques importantes que tienen que ver con entender de manera profunda la parte de evaluación actitudinal y de percepción del Shopper que son la base de lo que se conoce como "Shopper Insights" a diferencia del modelo clásico de evaluación del comportamiento en donde se da más peso a los "qué" y no a los "por qué" y esto es posible actualmente por la gran cantidad de información disponible, o lo que se denomina "Big data".

En relación a las herramientas y tableros de control también hay cambios fundamentales,

ya que estos permiten pasar de un enfoque de procesamiento de información a un estado de gestión y/o optimización de acciones para mejorar los resultados, un ejemplo es cómo determinar el portafolio de productos que debe tener un detallista, en lugar de hacerlo a través de bases de datos en Excel a herramientas sofisticadas que permiten OPTIMIZAR en base a atributos de productos, canibalización de marcas, tamaños de empaque y complementariedad de productos, cosas que anteriormente eran impensables, pudiendo hacer esto a nivel tienda o sala específica.

También en relación a los tableros de control o scorecards, ya se cuentan con herramientas muy sofisticadas que no solo te permiten entender de una manera ágil el estado del negocio, de la categoría, de la tienda, de un segmento de clientes, o de una combinación de estos, sino también te permite administrar por excepciones, y de esta manera ser más rápido en detectar las desviaciones al plan, y las acciones que debes de tomar para lograr el objetivo, incluso me ha tocado ver cómo estas herramientas te pueden hacer una revisión completa de la categoría en minutos, algo

que normalmente toma semanas o incluso, en algunos casos, hasta meses.

Existen también herramientas optimizadoras, por ejemplo en lugar de establecer una estrategia de precios y promociones (que incluso en algunas empresas aún no se tiene), se pasa a un proceso de Revenue Management o de gestión de margen, basado en costos, mezcla de venta, precios y promociones de venta propios y del mercado, esto en cuestión de minutos, claro está, es más fácil ejecutar esta optimización en una computadora que la capacidad de ejecución de cambios de precio en piso de venta, folletos publicitarios, canales de venta y materiales de comunicación.

El reto de esta nueva era es la gran cantidad de opciones disponibles, los procesos internos, las capacidades de la empresa, pero

sobre todo a las circunstancias de cada una y los objetivos a lograr. Así podremos enfocar los recursos, procesos e inversiones a donde tenga un mejor retorno a la inversión, para eso es importante contar en ocasiones con el apoyo de profesionales que permitan con este enfoque a dar los pasos necesarios para enfocarse en lo más relevante, generando valor para el cliente, la empresa y sobre todo adecuado a las capacidades de cada empresa. Como Asociación de Category Management eso es lo que nos mueve a promover las mejores prácticas entre la comunidad de fabricantes y detallistas, y en este caso es para nosotros un placer poder colaborar con FENALCO que como organización tiene el compromiso de generar valor para sus asociados; pero también para su comunidad. ■

Para más información acerca de este editorial o de lo aquí mencionado no dudes en contactarnos.