



Category management

• EN LA CÚSPIDE DE LA GESTIÓN

El category management en Compras es un sistema estratégico de gestión que se basa en la segmentación de las áreas principales de gasto de una organización por grupos o categorías. Aunque no es un sistema nuevo, hoy en día está al alza: cada vez más empresas se lo marcan como una meta por sus múltiples beneficios. Toda compañía que quiera presumir de una gestión de compras avanzada, deberá pasar antes o después por una organización de compras por categorías.



Origen: el marketing

El category management se basa en un principio simple: organizar las compras en función de categorías de gasto, por el tipo de producto o servicio comprado, y destinar equipos especializados a cada una de las categorías, tratándolos como si fueran unidades de negocio independientes. El reto: poner en marcha un proceso continuo de identificación de oportunidades de mejora que permita crear valor para la organización.

Hoy día, la mayoría de las grandes empresas en nuestro país están ya enfocadas hacia un modelo de gestión basado en el category management, y muchas de las medianas empresas también conocen este principio. Sin embargo, ponerlo en marcha no es fácil, pese a que el enfoque podría parecer simple: el category management requiere una determinada madurez del sistema de gestión de Compras y, sobre todo, del respaldo de la Dirección. El sistema no puede ser desarrollado

únicamente por Compras, sino que deben participar de forma activa todas aquellas personas con responsabilidad sobre el negocio y que, de alguna forma, están relacionados con la categoría. Esta metodología hace necesario definir un equipo de trabajo multidisciplinar que analice el gasto de compra de la categoría, cómo se utilizan los productos o servicios dentro de la categoría, qué limitaciones internas y externas existen, cómo es el mercado de la categoría, cuál es el panel de proveedores que pueden prestar el servicio o suministrar el producto...

El enfoque del category management va mucho más allá de la mera reducción de gastos, y requiere necesariamente la implicación de otras áreas de la compañía. Es un paso adelante para Compras, que se convierte en un área interconectada: con sus clientes internos, con otras funciones de la compañía, con los proveedores...

El category management tiene su origen en los años 80 en el entorno del marketing. El término se empezó a utilizar principalmente en empresas de gran distribución. Los departamentos de Marketing de estas compañías de gran consumo identificaron que tenían mayores ventas y beneficios si gestionaban los productos agrupándolos por el uso que les daba el cliente, y no tanto por marcas. En las tiendas, se comenzaron a agrupar los productos en función de cómo los utilizaba el consumidor. Se reestructuraron los lineales para, por ejemplo, colocar juntos los alimentos para el desayuno, o determinados productos de limpieza, en vez de hacerlo por marcas del fabricante. El enfoque está basado en satisfacer las necesidades del cliente y facilitarle así su compra, así como en la continua colaboración entre proveedores y distribuidores.



EL CATEGORY MANAGEMENT REQUIERE UNA DETERMINADA MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPRAS Y, SOBRE TODO, DEL RESPALDO DE LA DIRECCIÓN

Objetivo: crear valor

El category management busca una mayor especialización del equipo de Compras: lo fundamental es un conocimiento muy alto del mercado en el que operan los proveedores a nivel global. Quedan desterrados el ahorro o la optimización de los costes como fin último del departamento: sus actuaciones estarán enfocadas a crear valor, y el ahorro será una consecuencia de esto. "Gracias a una aproximación de tipo category management, los category managers crean valor minimizando los riesgos, mejorando los procesos de compras, acelerando por ejemplo, la puesta en el mercado de nuevos productos colaborando de manera más estrecha con proveedores para hacer crecer ambos negocios, haciendo proyectos de value engineering para reducir los costes, apoyando la innovación...", explica Clotilde Hanneltel, fundadora

y directora de Achaz Consulting. Para Pilar Cuesta, gerente de la consultora BravoSolution, "valor para la empresa también es reducir riesgos que se puedan generar por situaciones externas del mercado o por una ineficiente gestión. Es apoyarse en tecnología para reducir tiempo y por tanto coste, aplicar soluciones innovadoras que nos ayuden a aumentar la calidad del servicio o producto final...". Según la responsable de BravoSolution, los beneficios de este sistema para "las organizaciones que invierten en tiempo y recursos para el desarrollo de category management" son, finalmente, económicos, "mucho más que lo que se pueda conseguir realizando únicamente negociaciones tradicionales". Otros beneficios son la ampliación de conocimiento del mercado en dicha categoría por parte del equipo; el incremento del control de la cadena de suministro; el establecimiento

de relaciones sólidas y duraderas con los proveedores; la generación de buen ambiente de trabajo entre distintas unidades de negocio al perseguir todas un objetivo común; y un mayor reconocimiento y respeto hacia el departamento de Compras dentro de la organización, disminuyendo las resistencias internas, señala Cuesta. Por su parte, el responsable de desarrollo de negocio Achilles SEU, Javier Gallego, destaca como beneficio principal el hecho de que esta disciplina implica "una mayor focalización en las necesidades de la empresa a través de los productos y servicios requeridos, como columna vertebral de su estrategia de Compras orientada a una mayor influencia en los resultados. Si focalizas en lo que necesitas, además de en el proveedor, puedes establecer estrategias con los distintos proveedores y conseguir una mayor eficiencia y rentabilidad".



En el mercado ultra-competitivo de hoy, la colaboración es clave para impulsar la productividad y elevar el rendimiento financiero.

Ariba tiene la solución para ayudar a su compañía a tener éxito en la economía interconectada, a través de:

- Aplicaciones compartidos basadas en la nube
- La comunidad de partners comerciales más extensa en todo el mundo
- Múltiples recursos, incluyendo mejores prácticas, consejos de expertos y de la comunidad



ARIBA®

An SAP Company

910 Hermosa Court
 Sunnyvale, CA 94085
 Toll-free (USA): 1 866 772 7422
 Outside USA: +1 650 390 1000

www.ariba.com

CUALQUIER COMPAÑÍA ES SUSCEPTIBLE DE PONER EN MARCHA UN SISTEMA DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS, INDEPENDIEMENTE DE SU TAMAÑO O SECTOR

Cuestión de filosofía

Para el responsable de Achilles, "toda compañía en la que se pueda identificar una relación directa entre su estrategia de compras y sus resultados" es susceptible de poner en marcha un sistema de category management. Su tamaño, o el sector en el que trabaje, no es algo excluyente para optar por esta metodología de gestión de Compras. Pese a que se requiere una visión estratégica previa en este departamento, la filosofía puede ser interesante y puede suponer beneficios para empresas medianas, puesto que cualquier empresa puede dividir sus gastos en categorías e identificar las estrategias para trabajarla mejor, señala Hannetel. Sectores como el de la

alimentación, automoción, farmacia... conocen y están acostumbrados a trabajar por categorías desde hace años, pero casi en cualquier sector hay ejemplos de industrias muy diferentes y variadas que lo aplican. "El category management es un paso natural para desarrollarse porque engloba muchas herramientas y da un sentido a toda la visión de compras eficientes", explica Hannetel.

Según Cuesta, el category management "es una cuestión de filosofía, está más relacionado con la importancia que le da la dirección a las compras que con el sector o el tamaño. Lo importante es querer hacerlo y dotar al departamento de los medios para hacerlo."





Pasos para aplicarlo

El primer paso y fundamental para poder empezar a trabajar el category management empieza con un análisis profundo. Es necesario empezar por una buena segmentación de las categorías, y trabajar cada categoría a fondo para conocer cómo es exactamente el gasto: dónde se gasta más, con qué proveedores, en qué zona geográfica, quién es el cliente interno de ese gasto en la empresa, cuál es el volumen... La mera categorización requiere también un gran entendimiento del mercado de proveedores, señala la fundadora de Achaz Consulting. Luego habrá que pasar por etapas de análisis de los requisitos internos, de modelos de costes, etc.

Dentro de la planificación, hay una parte que tiene que ver con identificar e incluir a los grupos de interés dentro de la propia empresa para poder trabajar con ellos sobre este cambio. "Será necesaria una relación muy fluida y transparente donde cada parte ponga de manifiesto lo que espera del otro", explica Hanneltel. Después de todo este camino preparativo, se deberá establecer la estrategia de la categoría y empezar a ejecutarla. La puesta en marcha es un camino de medio plazo y de no retorno: la aplicación dará lugar a mejoras y ajustes sobre el plan establecido, ya que el category management es un proceso de mejora continua que se retroalimenta.