

## Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen IV, Noviembre de 2006

### *El Portafolio de Productos en el Mercado de Consumo Masivo - Parte I*

Demián Siburi

Pág. 3

### *Consideraciones Relevantes sobre el Negocio de Capital de Riesgo o "Venture Capital"*

Rodolfo Apreda

Pág. 9

### *Defensa Nacional: Planeamiento por Capacidades - ¿Enfoque para el Siglo XXI?*

Alejandro Corbacho

Pág. 13

### *Desempeño Económico en el Transcurso de los Años*

Douglass North

Pág. 16



UCEMA



### EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO PARTE I - VENCIENTO LOS PARADIGMAS DE MERCADO

Por Demian Siburu

Las prácticas de mercado suelen moverse en forma pendular, pero en constante evolución. Esto aplica obviamente a la definición de nuestro portfolio de productos de venta. Así es que el famoso concepto de Henry Ford al lanzar su exitoso Ford T, “usted puede elegir cualquier color siempre que sea el negro”, ha ido transformándose en el concepto de nicho, dónde queremos “ofrecer un producto personalizado a las necesidades de cada consumidor”. Ambos extremos tienen sus pros y contras, dónde ubicarse es la pregunta que quiero ayudar a contestar, mediante la experiencia percibida en todos los eslabones del mercado: Proveedores, Productores, Distribuidores, Clientes y el gran jefe,...el Consumidor. Comencemos con las definiciones:

La sigla **SKU “Single Key Unit”** representa “...cada uno de los elementos de opciones que existen en el mercado para una marca, siendo individualizables y diferenciables del resto del portfolio”. Tuvo su origen en la conceptualización del “Warehouse Management” o manejo de bodegas o inventarios. Esta necesidad “logística” de identificar cada uno de los elementos dentro de su proceso de planeación y bodega llevó a la individualización de cada uno de los productos en venta de una empresa. El enfoque operativo generó influencias inclusive hasta el área comercial y se asimiló a sus procesos, es así que hoy en día cada SKU está asociado a un código comercial o EAN 13. La denominación del SKU es la manera en que puede leerse en la carta de ventas de un proveedor o en un ticket de supermercado la enunciación de cada ítem. Una bolsa de Jabón en polvo Ariel 400gr es un SKU, su versión en 800gr es otro, y si tiene una opción de perfume Floral, es otro.

Este recurso utilizado hoy exageradamente en pos de un incremento falso de competitividad ha encontrado su propio límite en su objetivo mismo,...la góndola, dado que esta no es flexible y posee espacio limitado. Hoy los grandes supermercados están reduciendo el número de

productos que manejan, buscando incrementar la rentabilidad por metro cuadrado. Como me comentó el director de compras de uno de los mayores grupos de supermercados en Argentina, “si quieren un producto nuevo en la góndola, ¿cuál van a retirar?”

#### BACKGROUND

Hoy en día las empresas ofrecen al Mercado una gama importante de marcas que a su vez se encuentran conformadas por un sinnúmero de SKUs individualizables a partir de diferentes tamaños, perfumes, sabores, opciones, especialidades, conteos, etc. Esta expansión de opciones al consumidor y al conjunto de los clientes se fue conformando a partir de distintos lanzamientos, cambios estratégicos, respuestas competitivas, sondeos de nicho, intenciones de incremento de distribución y actividades de ganancia de espacio en góndola (“shelving”).

Con el paso del tiempo los portfolios de las marcas fueron incrementando su número de propuestas minimizando el consecuente impacto individual de las anteriores en búsqueda de un potencial incremento de ventas. Lo que se ha comprobado sin embargo, es que el conjunto de SKUs que conforma la marca ha generado una complejidad exponencialmente mayor al difícilmente mensurable adicional de ventas, llevando incluso a la misma a debilitar su oferta como conjunto frente a los ojos de los consumidores y clientes.

Datos preliminares de empresas del rubro masivos hacen suponer que entre el 20 y 34% de los SKUs no alcanzan el objetivo mínimo de ventas que soporten su existencia, ya sea medido como absoluto o como porcentual relativo de la marca (>1% de la marca).

A su vez, los clientes encuentran mayor complejidad en el manejo de una categoría ya que suman la diversidad de decenas de marcas de proveedores distintos. El resultado final (no deseado), lleva a confundir al consumidor, haciendo más difícil comunicarse con él, ya sea como tienda o como marca. Conclusión: todos pierden, ¿...o no?

### **SINERGIAS**

La conceptualización de los fundamentales de un Portfolio a nivel unidades de negocio o marcas son totalmente reaplicables al último nivel de desmembramiento de productos conocido como SKU. Es sólo cuestión de escalas al momento del análisis, pero las bases son las mismas. Los fundamentales buscan maximizar sinergias.

#### **Sinergia Posicionamiento**

Todo SKU se encuentra dentro del “paraguas” sinercial que le aporta su marca, por lo que los atributos de la marca y su posicionamiento en la mente del consumidor se mantienen inalterables. El hecho de que existan más de un SKU por marca es debido a que existen más de un segmento de consumidores y más de un canal de clientes, por lo que el SKU es la adaptación de la marca al proceso de compra del cliente y del consumidor. Esto conlleva a que dentro del posicionamiento de la marca se desarrollen sub-nichos target para los cuales se diseñan como estrategia de alcance los distintos grupos de SKUs. Es así, que podríamos trazar un paralelismo entre una empresa y sus unidades de negocio vs una marca y su conjunto de SKUs. Es importante remarcar la importancia en la definición de marca, ya que la existencia de sub-marcas / sabores / perfumes / colores / opciones etc puede ocasionar una distorsión en el análisis del mismo.

#### **Sinergia por Conversión**

Todo SKU suele contener la misma fórmula y/o elementos de la marca madre. Su diferenciación radica en el contenido bruto/neto, conteo, fraccionamiento, tipo de empaque y/o

funcionalidades adicionales especiales. En líneas generales, la generación de SKUs se realiza comúnmente en el ámbito operativo del empaque (o en el último tramo del flujo productivo), requiriendo para ello procesos y elementos de cambio de formato que aunque exigen un costo de capital importante, no requieren capacidad especializada. En base a esto y a que no existen en general diferencias significativas en los procesos de producción, logística, venta y comercialización por la ampliación de SKUs, podemos decir que un elemento clave, hoy en día, en la proliferación masiva de SKUs se debe al aprovechamiento de las sinergias por conversión en las unidades operativas y de comercialización de las empresas.

Para el caso específico de variaciones en la fórmula para la generación de sabores, colores, opciones, perfumes, etc; suele requerirse cambios mínimos en el proceso, requiriendo quizás sólo pequeños ajustes en el mismo, equipos adicionales de bajo costo y compras de materias primas adicionales con su consecuente sistema de warehousing y manejo. Sin embargo, como en el caso anterior, no requieren esfuerzos financieros, tecnológicos u organizacionales que ameriten considerarse proyectos de riesgo, por lo que se pueden considerar extensiones deseables y factibles gracias a la Sinergia de Conversión de las Unidades.

Sin embargo querría dejar en claro que siempre hay costos asociados, que aunque en general no son definitorios por sí mismos, pueden ser una piedra angular a revisar al momento de elaborar proyectos de eficiencia de los recursos actuales. Los problemas de complejidad mal administrada se derivan en inversiones adicionales de capacidad o en inversiones en cash a través de inventarios. Un SKU adicional multiplica el inventario por la definición misma del Safety Stock (stock de seguridad) y el aumento forzado de ciclos.

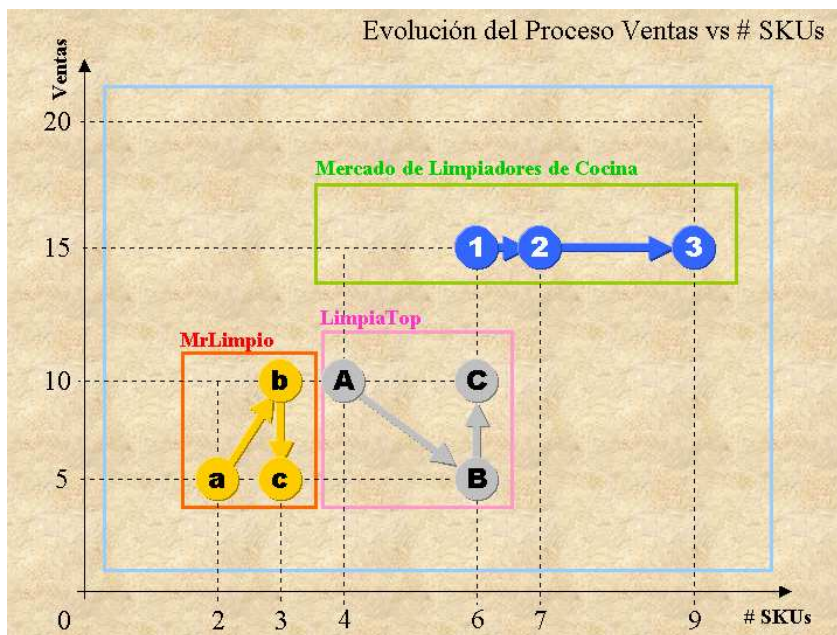
Ahora bien, por el lado comercial, el esfuerzo por vender un portfolio de n SKUs, o de vender n+1 SKUs no sufre demasiados cambios al momento de evaluar costos adicionales. Es por ello que nos centraremos en general en definir oportunidades a partir del área operativa.

## PARADIGMAS

Existen hoy en día una serie de Paradigmas relacionados al Portfolio correcto de SKUs que las empresas han establecido al momento de definir sus estrategias de "Go to Market". Se definen como Paradigmas a aquellos conceptos asumidos como dados y que se revisarán a partir de datos reales de mercado y de tendencias actuales.

**Paradigma #1**  
**Cuanto más SKUs se incorporan a una Marca, mayor es la venta de la misma**

Aunque al comienzo del supermercadismo agresivo (1992) la búsqueda de conquista de mercado tanto entre cadenas como entre proveedores, llevó a descubrir el encanto de generar share a partir de lanzamientos de SKUs adicionales; hoy en día se observa que las ganancias marginales generadas por un nuevo SKU es temporaria, ya que la competencia apela al mismo concepto para anularlo. Lanzar un nuevo SKU como extensión de marca es muy simple y no representa una ventaja exclusiva. El proceso evolutivo puede seguirse en el gráfico adjunto,



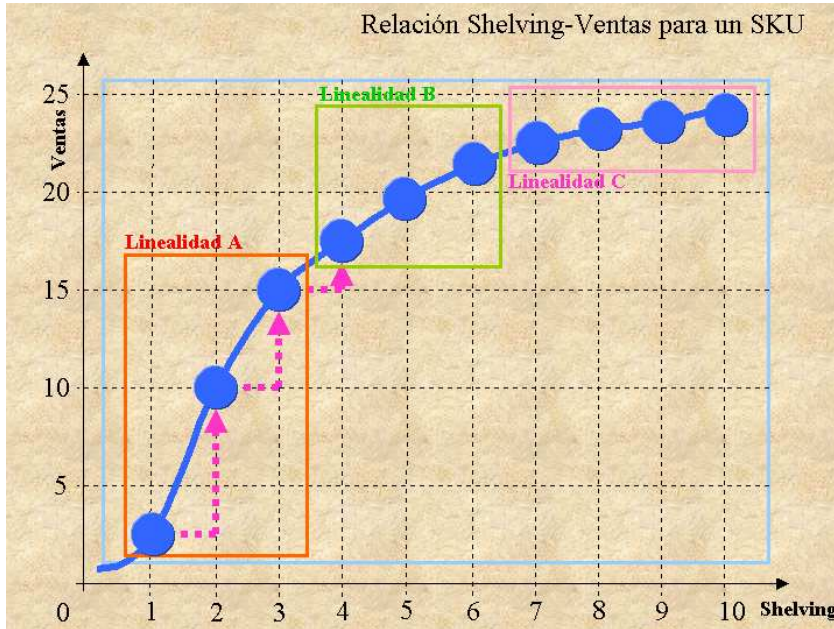
donde en base a un ejemplo ficticio, MrLimpio lanza un nuevo SKU que le permite pasar de (a) a (b) en ventas en detrimento de su competidor LimpiaTop que pasa de (A) a (B). Este competidor, buscando reaccionar, coloca en el mercado un SKU similar que anula a su competidor. En términos netos ambos recuperan las posiciones iniciales pero el número de SKUs se incrementa. Consecuentemente, en la actualidad, un proceso de desarrollo de cartera de SKUs genera una momentánea diferencia incremental de ventas la cual se ve rápidamente compensada por una actividad reaccionaria de la competencia (de fácil concepción) o una migración interna de ventas dentro de la marca. El punto de equilibrio vuelve a alcanzarse en un número superior de SKUs.

**Paradigma #2**  
**Cuanto más SKUs se incorporan a una Marca, mayor es el shelving (espacio en góndola) de la misma**

Este Paradigma está muy vinculado a la relación Cliente (como canal) y el Proveedor. Se entiende, inicialmente, que cuanto mayor sea el número de SKUs de una marca, las definiciones mínimas de góndola conllevan a una mayor presencia de góndola respecto del resto de las marcas. A su vez se acepta un principio básico dual que enuncia: "A mayor espacio en góndola, mayor debe de ser la venta del producto hasta encontrar el punto de saturación" y por otro lado, "la presencia en góndola medida en frente, debe guardar proporción con el share del SKU de venta en el local". Ambos conceptos nos llevan a buscar idealmente un punto tal que balancee espacio de góndola y ventas en su máximo rendimiento para el cliente. Esto es fácil de alcanzar con herramientas estadísticas y financieras junto con una base de datos detallada de ventas que hoy en día proliferan en los comercios de más de tres cajas.

Es clave resaltar que existe cierta asintocidad a

partir del saturamiento de relación espacio-venta, sin embargo pueden redefinirse segmentos lineales para facilitar el análisis. Como puede verse en la figura adjunta,



el factor crecimiento de la linealidad varía según la cantidad de frente que tiene el SKU.

Sin embargo, hay un elemento que comienza a distorsionar este análisis a partir de un cierto umbral: el número de SKUs total del sistema de la categoría en góndola. La razón principal del "ruido" generado en la superpoblación se debe a la interferencia "cuántica" en el análisis lineal ventas-espacio. La incorporación de un nuevo SKU implica, al menos, el espacio mínimo equivalente a un producto de frente, es decir: una bolsa de jabón en polvo, una botella de agua mineral, una lata de tomate, etc. La distorsión comienza cuando este SKU no alcanza el mínimo de ventas que justifique su utilización de espacio, por lo que, de ser parte del portfolio, le está quitando presencia de góndola a otros SKUs más eficientes respecto a la rotación. A su vez, algunos clientes tienen mínimos de frente que implica dos o más productos en la primer línea de góndola, por lo que la distorsión se maximiza. Finalmente, la operatoria de "replenishment" (reposición) de la góndola en la tienda suele depender del inventario en la misma, ésta a su vez de la cantidad de frentes; por lo que un mal diseño de la relación ventas-frente-frecuencia de recarga impacta directamente en fuera de stock (OOS- out of

stock) y su consecuente pérdida de ventas. Esto lleva a suponer que siempre que se decida la incorporación de un SKU a la marca, debe de estar claro su potencial de ventas y del efecto de "canibalización" en términos de espacio que tendrá para el resto de los SKUs de la propia marca y de la competencia. Esto debe evaluarse a nivel marca para el proveedor, pero también a nivel categoría para el cliente (esto se revisará más detalladamente cuando se analice la interacción implícita en el Category Management).

Adicionalmente, siempre debe tenerse en cuenta las políticas internas del cliente al momento de decidir la asignación del espacio en góndola, su estrategia de rentabilidad y sus tácticas de assortment. Sin embargo, los conceptos revisados suelen ser suficientemente genéricos como para asumir cierta universalidad en la definición de la relación Ventas-Shelving.

la definición de la relación Ventas-Shelving.

### Paradigma #3 El Consumidor quiere una mayor cantidad de opciones

El incrementar la cantidad de opciones de producto dentro de una misma marca para el consumidor, se ha vuelto una estrategia de moda en nuestros días. La intención es claramente llegar al target más amplio a través de un portfolio más variado, ganando al consumidor en el frente de batalla de la góndola por ofrecer exactamente el producto que él está buscando. Es por ello que los productores han invertido fuertemente en detectar qué es lo que el consumidor busca y cómo segmentar los distintos nichos de los mismos. Este enriquecimiento del portfolio de opciones es valorado por el consumidor y nos ha permitido progresar como mercado. Sin embargo a mayor número de productos, los ámbitos de diferenciación comienzan a restringirse si es que no aparece ninguna tecnología o innovación que amplíe las fronteras. Es por eso que al minimizarse la diferenciación, también se

distorsiona el proceso de decisión del consumidor, quien se encuentra cada vez más confundido por la apertura de opciones.

El cuestionamiento se centra entonces en balancear opciones, de manera de llegar al cliente en la manera en que se quiere, ya que sobredimensionando el portfolio de productos, puede no ayudar al cliente a realizar la mejor elección. No basta con disponer del producto que satisface exactamente lo que el cliente necesita, también se debe trabajar en que él pueda elegirlo. Una elección incorrecta tiene el mismo efecto que un producto que no satisface. Al final del día, cuando se supera el punto de saturación por diferenciación, los únicos ganadores son los productos de mayor lealtad, ya que el consumidor predefine su decisión de compra.

Cada día es más común que el auge de proliferación de SKUs está deteriorando marcas ya que los consumidores:

- ❖ No saben interpretar las opciones.
- ❖ No pueden relacionar beneficios con sus propias necesidades.
- ❖ Perciben un mayor nivel de Riesgo en la compra.
- ❖ Creen estar pagando más por algo que no necesitan.

Nuevamente, cada marca debe analizar detalladamente cuál es el verdadero beneficio de la introducción de un nuevo SKU en el portfolio de oferta y cómo puede repercutir en las ventas de la marca, en la mente del consumidor y en el loyalty futuro.

### Paradigma #4

**Cuanto más atomizado es el portfolio de SKUs de una marca, mayor es el éxito al momento de negociar con los clientes**

La relación proveedor-cliente es clave para lograr alcanzar exitosamente al consumidor. La sinergia

generable entre ambos puede maximizar el negocio para las partes gracias a un perfecto conocimiento del consumidor, ya que confluyen en un mismo target el consumidor del producto y el consumidor de la cadena. Es por ello que hoy en día el diseño o definición del portfolio de SKUs no sólo está basado en el consumidor, sino también en el cliente como partícipe necesario de vínculo con el mismo. ¿Qué es lo que necesita mi cliente para maximizar su negocio? Si lograrse el proveedor contestar esta pregunta y diseñar el producto que satisfaga a ambos consumidor-cliente, el éxito de su marca/SKU será seguro.

Esto es el Category Management, tan popular hoy en los clientes y proveedores más adelantados, que debe centrarse en generar un Win-Win en aquello que le interesa al cliente. El efecto de la proliferación de SKUs se resume en el cuadro del Anexo I. El Portfolio correcto de productos se vuelve crítico para el Category Management, ya sea se lidere o no el mismo. El exceso de SKUs maximiza una elección errónea del mismo.

### SÍNTESIS

Definitivamente hemos puesto en duda los paradigmas fuertemente afianzados en nuestra interpretación del "Go to Market" actual. Una lectura correcta de la realidad ayudará a maximizar el éxito conjunto del proveedor, el cliente y el consumidor: la clave real del éxito sustentable del negocio. Y parte de la estrategia exitosa es la definición correcta del Portfolio de SKUs / producto.

En la próxima entrega, hablaremos de cómo diseñar un portfolio correcto en las circunstancias actuales del negocio. ¿Qué variables considerar? ¿Cómo medirlas? ¿Cómo integrarlas para llegar a una decisión? ¿Cómo asumir riesgos y beneficios?

## Anexo I - Cuadro de Efectos de Proliferación de SKU's

	Descripción	Efecto
Incrementar Share/Volumen y Profit	El Portfolio de SKUs debe maximizar las variables Share-Volumen –Profit para el cliente.	La maximización de las variables Share-Volumen- Profit repercuten en un negocio más saludable para el cliente, tanto el corto como el largo plazo, haciendo de la categoría un basamento de sus ingresos.
Reducir Fuera de Stocks (OOS)	Minimizar los Fuera de Stock implica reducir al máximo cada vez que un cliente llega a la góndola en búsqueda de un producto o SKU específico.	Estudios actuales han llegado a la conclusión que cada vez que un cliente no encuentra el producto buscado ocurre lo siguiente: 40% compra otra marca en la tienda 30% compra otro SKU de la marca 30% compra en otra tienda
Maximizar Nivel de Servicio	El Assortment o la Variedad de productos que le permitan al consumidor realizar a gusto su compra es parte de los beneficios que ofrece el canal al momento de definir su servicio.	A mayor # de opciones, mayor servicio de variedad.
Incrementar la Satisfacción del Consumidor	Que el consumidor obtenga lo que satisfaga exactamente sus necesidades en la ecuación de valor: Precio- Servicio- Calidad.	A mayor # de opciones, mayor probabilidad de satisfacerlas (ver Paradigma anterior)
Incrementar la transacción promedio	Maximizar el ticket de la categoría.	El orientarse a tamaños o conteos mayores genera un doble efecto: maximiza la facturación y fuerza al ‘loading’ de producto, lo cual satisface tantl al canal como a la marca.
Mejor Rotación	El negocio del canal se basa fuertemente en la rotación financiera de inventarios y pagos. Cuánto mayor sea ésta, mayores serán los rendimientos por \$ invertido.	Un buen Portfolio de SKUs debe orientarse a priorizar aquellos que aseguren un altísimo nivel de recompra. Esto debería considerarse al balancear opciones para el consumidor con SKUs de poca rotación.
Generar Tráfico	En algunos casos, los SKUs son más importantes por el tráfico de clientes que atraen a la tienda que por su rendimiento en sí.	Soportar de manera estratégica en su sentido de tráfico a aquellos SKUs que atraen consumidores a las tiendas aunque no satisfagan algunas de las variables anteriores. Un portfolio de SKUs puede generar sinergias por sobre la suma de cada uno de sus componentes.