

## Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen V, Marzo de 2007

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

**Demián Siburi**

**Pág. 3**

### *Data Mining y Generación de Valor en la Firma*

**Ezequiel Sapoznik**

**Pág. 10**

### *Gestión por Competencias e Integración de Sordos en Empresas Privadas*

**Cristina Minolli**

**Pág. 14**

### *La Naturaleza de las Primas de Control Empresario ¿Opciones Reales?*

**Santiago Fidalgo y José Pablo Dapena**

**Pág. 24**



**UCEMA**



## EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS EN EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO

### PARTE II – RESOLVIENDO LA ECUACIÓN

Por Demian Siburu

#### PORTFOLIO ÓPTIMO PARA EL CLIENTE

Desde la entrega anterior el análisis se ha centrado en cuál es el Portfolio Óptimo para la Marca; sin embargo, no se podrá concluir en esto si no está alineado con los conceptos que definen cuándo un Portfolio también es óptimo para el Cliente (cadena, tienda, negocio, etc). Para ello, se deben contestar dos preguntas claves desde la posición del Cliente:

- ¿Qué existe en el Mercado y en base a ello: me está faltando algún SKU<sup>1</sup>?
- ¿Qué SKUs son improductivos y deberían ser eliminados?

¿Qué existe en el Mercado y en base a ello: me está faltando algún SKU?

Un cliente puede determinar si le está faltando algún SKU en su portfolio al...

- **Revisar y comparar** el portfolio/coverage del mercado y el canal versus su propio portfolio/coverage.
- **Identificar** las futuras y nuevas introducciones de producto de los proveedores.
- En el caso de que los datos existan, **priorizar** ventas (mercado – canal – cadena) en base a volumen o facturación para identificar los más importantes productos que puedan estar faltando.

Sin embargo, es importante resaltar que al

<sup>1</sup> 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”

momento de introducir un nuevo SKU, el Cliente debería entender a detalle cómo éste podría impactar en costos y complejidad en el sentido de:.

- Si el nuevo SKU o producto requerirá utilización adicional de espacio de góndola (Shelf Space).
- Si el producto es fácil de manejar y vender (merchandise) en la tienda.
- Costos de manejo (handling costs) mediante la estimación de volúmenes y procesos.
- Procesos que pueden o deben ser automáticos o manuales.
- Oportunidades de Cross Docking.
- Si el delivery puede ser realizado directamente a la tienda y de ser así cuáles pueden ser los beneficios potenciales.
- Cómo el producto debe ser manejado en el depósito (pallets, etc.).
- Manejos y/o mantenimiento especiales.

¿Qué SKUs son improductivos y deberían ser eliminados?

La productividad de un SKU y su rango puede ser determinada utilizando una variedad de métodos. Se podría resumir en tres herramientas de análisis que pueden utilizarse separadamente o complementariamente. En cualquiera de los casos, debe revisarse a partir de un análisis de sensibilidad antes de realizar cualquier recomendación de desliste. Los tres análisis a seguir son:

- Análisis de ventas acumuladas o bien

llamado 80:20 o Pareto.

- Contribución al Performance Financiero.
- Productividad.

Un SKU puede ser identificado como “improductivo” y es un potencial candidato a ser dado de baja si:

- Se encuentra en la cola del análisis de Ventas acumuladas
- Está en el bottom 20% del análisis de contribución financiera
- Está en los cuadrantes inferiores del análisis de Productividad

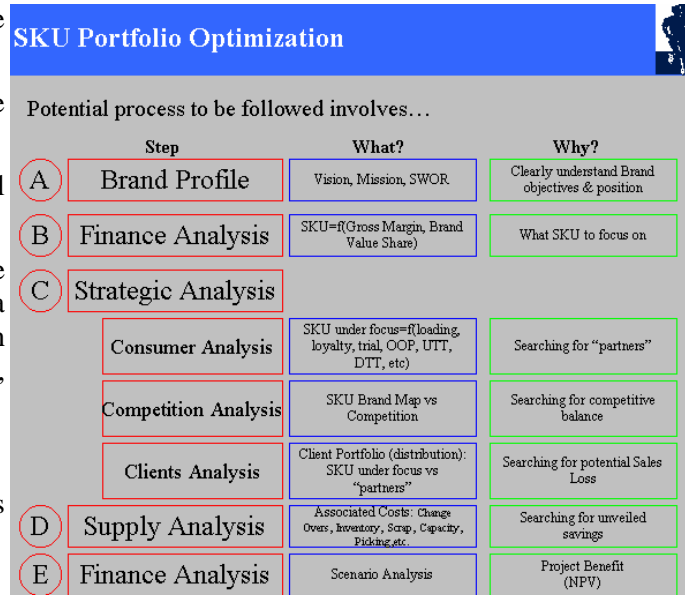
Sin embargo, antes de que se tome la decisión de dar de baja o deslistar un SKU, debe verificarse la misma de acuerdo al listado siguiente. Si en alguno de los puntos existe una respuesta positiva, el retailer debería considerar mantenerlo.

- Variedad (no duplicación)
- Conocimiento Espontáneo (Spontaneous Awareness)
- Alto nivel de uso (High Usage Level)
- Alta Lealtad
- Fuerte seguimiento regional (Strong Regional following)
- Bajo costo de mantenerlo (Low Cost of Keeping)
- Parte de la inversión de estrategia de crecimiento (Part of investment of growth strategy)
- El SKU está creciendo
- Impacto en la imagen corporativa es alto

## EL PROCESO

En base a los conceptos anteriores y como conclusión de los mismos, se desarrolló un proceso decisorio formal que revisa, analiza y sugiere la eliminación o ingreso de un SKU al portfolio de una marca. Define para ello un paralelismo entre el análisis de una unidad de negocio dentro del portfolio de una empresa, con el análisis de un SKU dentro del portfolio de una

Marca. Se definió una estructura base que está conformada por 5 pasos fundamentales, los cuales se detallan en la figura adjunta, como el objetivo buscado en cada uno. Es clave completar cada paso antes de moverse al siguiente, ya que la decisión tomada en cada uno influencia al proceso aguas abajo.



A continuación se desarrollará cada etapa en particular:

### Perfil de Marca (Brand Profile)

**Objetivo:** Revisar el perfil de la marca a partir de una clara definición de la Visión y Misión de la misma, sus fortalezas y debilidades, de manera de conceptualizar claramente la razón de ser de la marca, su posicionamiento, sus oportunidades y amenazas y el target buscado. Esto es clave para tomar correctamente el conjunto de decisiones en los pasos siguiente.

### Análisis Financiero Inicial (Initial Finance Analysis)

**Objetivo:** Realizar un primer filtro de SKUs a analizar basándose en una revisión financiera que identifique las mayores áreas de oportunidad en el portfolio actual. Para ello se graficará en un chart de dos variables, al Margen Bruto de cada SKU del portfolio junto al % del volumen de la marca que representa. Se seleccionaron estas dos

variables debido a que congregan su aporte económico a la marca, junto a su importancia en términos de volumen.

Una vez definido los mínimos críticos de cada una de las dos variables que conforman el “pasa - no pasa” del filtrado inicial, se identificarán aquellos SKUs que no alcanzan los mismos. Estos conformarán el primer conjunto de SKUs “under focus”, es decir, dónde se focalizará el sistema en primera instancia.

Es importante especificar los supuestos que construyen los “mínimos críticos” de manera de respaldar fuertemente el proceso subsiguiente.

### **Análisis Estratégico (Strategic Analysis)**

Este paso es esencial en el proceso y reúne un conjunto de supuestos de alta incertidumbre, sólo soportables por una detallada búsqueda de información (data searching). Al tomar una decisión de inclusión o exclusión dentro del portfolio, siempre se sugiere una razón estratégica que aglomera una serie de subjetividades.

Buscando minimizar los potenciales errores de abordar el concepto estratégico de la marca en un conjunto, se disgregará este punto en tres columnas clave, siendo éstas estudiadas a su vez en función de los canales de comercialización utilizados:

- a) Análisis Consumidor**
- b) Análisis Competencia**
- c) Análisis Clientes**

**a) Análisis del Consumidor:** En el caso del análisis del Consumidor, la intención es diferenciar a los SKUs en función de la relación SKU-Consumidor en base a su proceso decisor de compra. Siempre debe recordarse que los elementos clave de la marca son comunes a todos los SKUs, por lo que en este caso se busca identificar los atributos adicionales propios del mismo, que llevan al cliente a elegirlo versus otro SKU de la marca en la góndola. En general se encuentran polarizados entre Loading/Loyalty (Carga / Fidelidad) vs Out of Pocket/Trial (Precio por producto / Prueba).

El primero es típico de productos con alto contenido o conteo, dónde la marca busca “cargar” al consumidor con producto, reduciendo

la frecuencia de opción de la competencia. El consumidor a su vez busca reducir la frecuencia de compra u obtener un beneficio en precio por unidad. Loyalty sigue el mismo concepto pero le adiciona la intención del comprador de generar sobre-stocks debido a que está satisfecho con la marca y no tiene intención de realizar el proceso de compra en forma frecuente.

En el caso de Out of Pocket (OOP) la marca busca llegar a aquel consumidor que no desea o no puede desembolsar grandes cantidades de dinero por el producto, por lo que se diseñan SKUs de poco contenido o conteo. Obviamente, la frecuencia de compra se incrementa, como así también la opción potencial de la competencia. Sin embargo, en general, el costo por uso es mayor frente al de los SKUs diseñados para Loading o Loyalty.

El punto de entrada a una marca suele estar dado por un fenómeno de Trial o Prueba que suele estar basado en un umbral de riesgo a superarse a partir de varios factores de comunicación de atributos de marca y/o precio. Es en este último donde se centra el diseño de SKUs para Trial, que si bien no son Muestras ni Sampling, conforman una cartera de productos de poco conteo o contenido, de manera de minimizar el factor riesgo del consumidor a partir del precio final de la opción (out of pocket). Como puede observarse, el diseño de SKUs para Trial o Out of Pocket son similares en su concepción final, por lo que no tendría sentido separar uno del otro para nuestro análisis. Lo mismo ocurre con Loyalty-Loading.

Por otro lado debe mapearse el conjunto de canales de venta que confluyen en una misma estrategia de comercialización y diferenciable a su vez del resto de los grupos. Para ello se definirán en forma inicial: Hipermercados, Supermercados, Self-services (3 cajas) y High Frequency Stores o Tradicionales Minoristas (almacenes, kioskos, etc). Por lo tanto, el análisis a realizar en este punto, es identificar los sub-nichos del negocio en función de estas variables (Loading/Loyalty vs OOP/Trial) y de los distintos canales de venta (Hiper/Super/Self/HFS), buscando graficar el conjunto de SKUs de la marca dentro de los mismos y así obtener la siguiente información:

- ¿Cuáles SKUs comparten el mismo sub-nicho?
- ¿Cuáles SKUs son particularmente exclusivos de un nicho?

- ¿Cuáles Nichos no contienen SKUs?
- ¿Cuál es la relación o cercanía de Perfil entre distintos SKUs?

La intención final es doble:

1) Identificar aquellos SKUs que comparten el mismo sub-nicho y “medir” de alguna manera su intersección de perfil de producto de manera de llamarlos “Partners”.

2) Identificar sub-nichos libres que puedan ser oportunidades para incluir o explotar SKUs actuales.

“Partners” es la definición de cualquier par de SKUs que comparten el mismo sub-nicho y cuya intersección de perfil supera un 75%. Estos pares son la base del análisis del SKU Optimization, ya que los pasos siguientes se centrarán en identificar cuáles son las oportunidades de re-asignación de ventas de un SKU con el otro sin afectar su razón estratégica dentro del portfolio de la marca. El objetivo final no es otro que identificar los Partners de cada uno de los SKUs definidos en el paso anterior y catalogados como “under focus” o bajo estudio, ya que no superaron el filtro inicial. Sin embargo, el hecho de encontrar que alguno de estos SKUs identificados en el primer paso, es un producto exclusivo de un sub-nicho y existe la intención clara de soportar el mismo, deberíamos cuestionar la selección del paso anterior y quizás no considerarlo en el análisis.

**b) Análisis de la Competencia:** En este punto la intención es mapear en varias variables, cada uno de los SKUs de la marca en estudio, como así también cada uno de aquellos que conforman el portfolio de las marcas que compiten directamente con ésta. De esta manera, puede inferirse cuál es la importancia de cada SKU en la estructura competitiva, más allá de la importancia económica o de la estrategia de llegada al consumidor del SKU. Las variables elegidas son las siguientes:

- Value Share o Participación de mercado en facturación vs Distribución Ponderada (Weighted Distribution)

- Pricing en relación a la media vs segmentación por tamaño/ conteo/ volumen/ contenido.

que se analizarán en forma separada según el canal de distribución elegido, ya que el comportamiento puede variar fuertemente de una

a otro.

El primer conjunto de variables: Value Share vs Distribución Ponderada, busca identificar cuáles SKUs se encuentran dentro del siguiente esquema de cuadrantes:

Money or Cash Cow: aquellos SKUs, tanto propios como de la competencia, que tienen alto Value Share junto con una importante distribución ponderada. Estos SKUs se encuentran fuertemente afianzados en el mercado y son los pilares del negocio propio y de la competencia.

Opportunity: aquellos SKUs que cuentan con muy buen Value Share pero no han alcanzado una buena distribución. Existe una interesante oportunidad para estos productos debido a que, de ganar distribución, su potencial de ventas se multiplicaría.

Questionable: aquellos SKUs que no han alcanzado ambos Value Share y Distribución. Aquí la pregunta es si existe una correlación entre ambos, y de ser afirmativo, cuál de ambas variables debería fortalecerse de manera de mover el SKU hacia el cuadrante de Money Cow.

Disponible: Aquellos SKUs que aún teniendo buena distribución, no logran afianzarse como generadores de volumen. Aquí la pregunta a formular es si tiene sentido o no mantenerlos dentro del portfolio de productos. Claramente, de no encontrarse una razón firme para mantenerlos dentro de la oferta de productos, deberían darse de baja.

Para el caso del segundo grupo de variables a analizar, la intención es diferenciar dentro de cada segmento de contenido/volumen/tamaño/conteo/etc, cuál es la estrategia de precio que el SKU tiene en comparación con el resto del portfolio propio y el de la competencia. Para ello se define un índice de pricing por unidad que está en función de la media del segmento de contenido/volumen/tamaño/conteo/etc, y por canal de distribución.

Es importante separar el análisis por canal, debido a que el efecto de la estrategia por SKU suele no ser constante a través de los canales.

El objetivo final de este paso es identificar fortalezas competitivas del SKU bajo estudio (under focus) que puedan eliminar al mismo del proceso de análisis, ya que la intención es filtrar

aquellos SKUs claves en el mapa competitivo aunque no generen ni las ventas necesarias ni las ganancias mínimas.

**c) Análisis de Clientes:** Una vez determinados los Partners y filtrados los otros aspectos estratégicos relacionados con clientes y competencia, se revisará la distribución en los Clientes Claves (Top 100 u 80-20) del portfolio de SKUs de la marca. Cada cliente tiene en general sólo una parte del Portfolio de SKUs de la marca, pudiendo variar desde un único SKU hasta el 100% de los mismos. El objetivo final de este paso es definir el potencial de pérdida de Ventas ante la posible elección de eliminación de un SKU. Para ello son claves tres elementos:

- ¿Cuál es el SKU Partner?
- ¿Cuánto de la venta del SKU a eliminar puede ser absorbido por el Partner?
- ¿En qué clientes convive el Partner y el SKU a reemplazar/eliminar?

La existencia de uno o más Partners permite calcular una potencial recuperación de la venta actual del SKU a eliminar, a través de una migración de éstas al Partner. Para ello se debe basar el análisis en la convergencia de perfiles entre ambos y en datos adicionales de la fuerza de ventas. En este caso, se recomienda la definición de hasta dos partners, asumiendo como suposición clave, la probabilidad de reasignación de ventas del SKU “under focus” con estas dos opciones. A su vez, un potencial de asimilación del resto de los SKUs de la línea debería de ser contemplado, aunque su efecto obviamente ya sería más diluido.

Una vez confirmados los Partners y su migración de ventas, el siguiente punto a considerar es la distribución de estas relaciones dentro de los clientes. Sólo se centrará el análisis en el 20% de los clientes que hacen al 80% del volumen, ya que sino el proceso se volvería muy complejo y el aporte al estudio sería mínimo. Para ello, la recomendación es identificar el 20-80 de los clientes y comparar su cartera de SKUs de la marca en el ultimo período representativo (3 meses, 6 meses, 1 año, etc).

Como se dijo anteriormente, gracias a esta información podría calcularse el potencial de ventas a perder en el caso de eliminar un SKU, ya que sería la diferencia entre ventas actuales menos

las ventas migrables a los Partners (más una pequeña absorción del resto de los SKUs) calculado a nivel cliente y luego agregado a nivel total negocio. Importante es destacar que se asume como principio básico de cálculo que “no hay opción con el cliente que no tiene dado de alta algunos de los Partners, de que lo haga”, ya que entraríamos en un terreno muy subjetivo. Sin embargo, de estar reforzado con datos, puede incluirse en los supuestos comentados del campo o trade, por parte de la fuerza de ventas.

### **Análisis de Suministro o Costos Asociados (Supply Analysis)**

En este paso, es importantísimo detectar, cuantificar y sumarizar aquellos costos asociados específicamente con el SKU a eliminar/ incluir que incidan en la cadena de suministro y sus costos. Adicionalmente debe evaluarse el potencial de savings de cada costo al momento de la eliminación del mismo en una perspectiva más elevada, ya que seguramente pueda existir migración de costos/gastos/inversiones a otros SKUs.

Como objetivo final, la intención es claramente balancear el potencial de ventas versus el potencial de ahorros, y en el último paso del proceso, tomar la decisión en base a las proyecciones económico-financieras.

Retomando la definición, cuantificación y agregación de costos asociados, llamaremos a los mismos ahorros directos (direct savings) y serán el neto de costos adicionales o generados sobre otros SKUs, de manera que se observe el análisis financiero a nivel marca, ya que ésta será quien toma la decisión final. ¿Cuáles son los costos a considerar (direct savings)?

**Costos de Operación:** Vinculados directamente a costos exclusivos (pero neteados) del SKU en la operación total de la empresa. A éste rubro se asocian conceptos como:

- Cambios de Formato: Tiempo, Scrap, Personal específico, Calibración, etc.
- Rentals: Gastos especiales de alquiler de equipos, tecnología, capacidad, espacio, servicios, etc.
- Third Party/Contracts: Manufactura en terceros, Contratados para soportar la operación, etc.

- Scrapping: Generación de Scrap específico del SKU, su disposición, etc.
- Quality: Análisis y controles especiales.
- Servicios Especiales
- Tecnología especial: Inversiones y mantenimiento. / Etc.

**Costos Logísticos y Warehouse:** Relacionados con todo el proceso de MRP tanto de materiales como de Producto Terminado, su suministro, almacenamiento, transporte, compra, planeación y servicio al cliente. Como ejemplo puede citarse:

- Almacenamiento de Producto Terminado (Neto del incremental de inventarios de otros SKUs): espacio y manejo.
- Almacenamiento de materiales (Raw materials y packing materials) propios del SKU: espacio y manejo.
- Gastos de Transporte especial (Ej: frigorífico, pañalero, etc)
- Eficiencia de Utilización del Transporte (deficiencia en el picking)
- Procesos exclusivos de Planeación.
- Gastos especiales de almacenamiento (Ej: temperatura especial, etc)

**Costos Comerciales:** Función de gastos especiales a incurrir al momento de intentar comercializar el SKU y que no sea común al resto de los SKU del portfolio.

**Costos de Inventario:** Vinculados a la existencia de Capital en Inventarios, asociado a un gasto financiero. Es importante considerar que la potencial eliminación (o en forma opuesta, la inclusión) de cualquier SKU reduce el nivel de inventario necesario para soportar la variabilidad del sistema en general del portfolio de la marca. Por lo tanto, el eliminar un SKU no implica la reducción completa del inventario asociado en dinero, ya que los SKUs hacia donde migre el volumen requerirán un incremental en su stock, aunque este diferencial adicional será menor al eliminado, ya que la masa crítica del SKU receptivo minimiza la variabilidad. En consecuencia, habrá una reducción del inventario pero esta no será del 100%. El costo financiero del inventario estará en función de la tasa de descuento o costo de capital de empresa.

### **Análisis Financiero Final (Final Finance Analysis)**

La última etapa de este Proceso es el análisis financiero final en donde se calcula a través de un Flujo de caja el balance entre el potencial de ventas perdidas y el potencial de ahorros netos a ganar. El análisis financiero considera un escenario a 1, 2 y 3 años, de manera de observar claramente el efecto dentro de distintos horizontes, ya que la vida útil de un SKU es pequeña comparada con la de una Unidad de negocios, Marca, Proyecto, etc; incluso puede variar entre SKUs.

Algo importante a considerar al momento de armar el Flujo de cash, es determinar claramente en cuanto tiempo y de que forma se “cerrará” el gap de ventas por la posible eliminación de el SKU “under focus”. En consecuencia, al final del análisis debería contarse con el Valor Actual neto (VAN o NPV) y Tasa Interna de retorno (TIR o IRR) del proyecto, tanto para un año, dos años y tres años. Con estos datos y todo el background del análisis estratégico de los pasos anteriores, las personas responsables pueden tomar la decisión final de mantenimiento / eliminación (o inclusión) del SKU.

### **CONCLUSIÓN**

Hemos sugerido un proceso de análisis y toma de decisión basado en el conocimiento de la cadena completa de suministro y del objetivo de negocio en todos los “players”. Este proceso se basa en principios que superan paradigmas actuales a través de data real de mercado. Adicionalmente, la simplicidad del mismo permite automatizar el mismo incluso en un simple Excel (ya existe un software disponible). Espero que lo expuesto satisfaga las necesidades de aquellos interesados en maximizar su propuesta de negocio a través de un Portfolio de SKUs correcto.

### **Bibliografía Utilizada:**

- McKenna R. *Marketing de Relaciones* Ediciones Paidós Iberica, 2003.
- Drucker P. *The Practice of Management* Collins, 1993.

- Kotler P. *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall; Octava edición, 1996.
- Collins J.C. y Porras V. *Empresas que perduran* Grupo Editorial Norma 2003.
- Harvard Paperworks