

Tesina  
Análisis y Mejora del Portfolio de SKUs  
de una Marca



**Demián Javier Siburu**  
**MADE 2G**

## Análisis y mejora del Portfolio de SKUs de una Marca

### Indice

<b>Objetivo</b> .....	2
<b>Definición de SKU</b> .....	2
<b>Background</b> .....	3
<b>Fundamentals: La Sinergia como Clave</b> .....	4
<i>Sinergia por marca</i>	
<i>Sinergia por conversion</i>	
<i>Cómo alcanzar Sinergias</i>	
<i>A nivel SKU</i>	
<b>Paradigmas</b> .....	7
<i>Paradigma #1:</i>	
<i>Cuanto más SKUs se incorporan a una Marca, mayor es la venta de la misma</i>	
<i>Paradigma #2:</i>	
<i>Cuanto más SKUs se incorporan a una Marca, mayor es el shelving (espacio en gondola) de la misma.</i>	
<i>Paradigma #3:</i>	
<i>El Consumidor quiere una mayor cantidad de Opciones.</i>	
<i>Paradigma #4:</i>	
<i>Cuanto más atomizado es el portfolio de SKUs de una marca, mayor es el éxito al momento de negociar con los clientes.</i>	
<b>Portfolio Optimo para el Cliente</b> .....	15
<i>Qué existe en el Mercado y en base a ello: me está faltando algun SKU?</i>	
<i>Qué SKUs son improductivos y deberían ser eliminados?</i>	
<b>El Proceso</b> .....	17
Perfil de Marca (Brand Profile)	
Análisis Financiero Inicial (Initial Finance Analysis)	
Análisis Estratégico (Strategic Analysis)	
<i>a) Análisis del Consumidor</i>	
<i>b) Análisis de la Competencia</i>	
<i>c) Análisis de Clientes</i>	
Análisis de Suministro o Costos Asociados (Supply Analysis)	
Análisis Financiero Final (Final Finance Analysis)	
<b>El Software</b> .....	24
Step I: Finance Analysis	
Step II: Consumer Analysis	
Step III: Partner Analysis	
Step IV: Competitive Analysis	
Step V: Distribution Analysis	
Step VI: Final Finance Analysis	
<b>Equipo Multifuncional para Análisis y Toma de Decisión</b> .....	32
<b>Bibliografía y Anexos</b> .....	33



## Análisis y mejora del Portfolio de SKUs de una Marca

**El alcanzar un portfolio de SKUs que satisfaga las necesidades del consumidor y del cliente con el mínimo número de productos es maximizar el Valor y Márgenes de la Marca.**

### Objetivo

Desarrollar un proceso y un consecuente software que permita a una marca revisar, analizar y finalmente mejorar el portfolio de sus SKUs de manera de ofrecer al consumidor y a sus clientes una propuesta de valor maximizada. Esto generará un efecto positivo para la compañía traducible en:

- maximizar ganancias,
- maximizar sus ventas,
- afianzar la estrategia de marca,
- fortalecer su propuesta al Trade,
- minimizar sus costos operativos,
- reducir inventarios,
- mejorar su forecast accuracy,
- reducir fuera de stocks en góndola,
- maximizar el éxito de la comunicación,
- etc.

El análisis se desarrollará a partir de la concepción de SKU como unidad de negocio, similitud sustentada en su “razón de ser” basado en una definición dual estratégico-financiera: todo SKU tiene como objetivo satisfacer un sub-nicho del nicho de la marca, abastecer un sector específico de la distribución de la empresa y generar un beneficio económico-financiero individual.

En su primer etapa se focalizará en empresas de consumo masivo con cadenas de distribución típicas (UTT y DTT; es decir, supermercadismo, mayoristas y minoristas), como así también en marcas cuyo perfil de sabores, perfumes y especialidades se encuentra poco expandido.

### Definición de SKU

“Es cada uno de los elementos de opciones que existen en el mercado para una marca, siendo individualizables y diferenciables del resto del portfolio”

La sigla SKU representa “Single Key Unit” y 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. Esta manera operativa cascadeó 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 Item.

Tomese como ejemplo la marca de jabón en polvo ACE: la misma comercializa dos versiones, “Ace Miniespuma” para lavarropas automáticos del tipo europeo, y “Ace Regular” para lavarropas de alta espuma o lavado a mano. A su vez, cada una de estas versiones tiene una línea de productos definidos por su fraccionamiento en kilos, es decir: 200gr, 400gr, 800gr, 1,5kg, 3kg, etc. Cada uno de estos gramajes y en función de su versión, son lo que denominamos SKUs.

## 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, 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 el 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. La consecuencia final es la de confundir al consumidor, haciendo más difícil comunicarse con él, ya sea como tienda o como marca.

Como consecuencia podemos enunciar una serie de Paradigmas que se estudiarán a detalle, buscando entender su real dimensión:

- Cuanto mayor sea el número de SKUs de una marca, mayor será el volumen de su venta.

- El número de SKUs habilitados de una marca es directamente proporcional al frente de gondola (shelving)
- El Consumidor quiere una mayor cantidad de opciones
- Cuanto más atomizado es el portfolio de SKUs de una marca, mayor es el éxito al momento de negociar con los clientes.

Pero antes, revisaremos en forma genérica los fundamentales de un portfolio en cualquiera de sus niveles, ya sea de negocios, marca o SKU.

## **Fundamentals: La Sinergia como Clave**

### *Sinergia por marca*

Imaginemos el caso en el cual alguien decide estudiar el lanzamiento al mercado de un televisor escandinavo con interesantes atributos diferenciales y potencial competitivo. La evaluación del mercado resultaría interesante ante el comportamiento del consumidor pero existe un punto clave a tener en cuenta: debería competir contra una línea completa de marcas de audio y video, apoyadas por una estructura de publicidad cruzada difícil de igualar.

El respaldo de Marca resulta crítico para el consumidor al momento de completar su proceso de decisión de compra. De esta manera se refuerza el posicionamiento a través de la sinergia de la marca.

A su vez, la negociación con el canal por parte de marcas con líneas completas es mucho más favorable que negociando con un único televisor. Consecuentemente, el consejo sería desestimar el proyecto debido a que no cuenta con la sinergia de línea completa, clave en este negocio.

Es básico el concepto de sinergia al momento de evaluar un lanzamiento, discontinuidad de un producto o unidad de negocio. Es tan fundamental, que el equivocarse en la conformación del portfolio puede transformarlo en un simple conglomerado de negocios.

Un portfolio, cuyos negocios se potencian a través de diferentes factores, persiguen ineludiblemente la **creación de valor**.

La sinergia supera las ansias de rentabilidad, considerando que determinadas pérdidas controladas en un negocio son razonables para mantener otros negocios. A continuación se enumeran algunos ejemplos:

- Bonafide no podría discontinuar la unidad de Chocolates por falta de rentabilidad, porque es crítica para potenciar la unidad Café.
- Freddo debería potenciar su negocio a través de sinergia positiva derivada de contar con canales de distribución propios como Supermercados Norte y Havana, transformando la artesanidad en masividad con alta calidad, como un Haagen Dasz latinoamericano.

Se trata de sinergia por marcas, imagen en definitiva, generadas desde un posicionamiento logrado.

### *Sinergia por conversión*

Adicionalmente existen sinergias por conversión, es decir, por integración vertical en la operación, por contar con procesos comunes.

El Grupo Clarín es un ejemplo de sinergia de posicionamiento y conversión juntas. En torno de un eje conceptual sólido: la comunicación, construye un posicionamiento corporativo, a la vez de una fuerte utilización de infraestructura y contenidos que potencian las diferentes unidades (medios gráficos, electrónicos, cable, radio, etc).

Contar con capacidades, potenciarlas y transformarlas para seguir siendo único es dificultoso. Una empresa es claramente una estructura de interrelaciones.

Si además consideramos que una empresa tiene más de una relación producto-mercado, entendemos el concepto de una corporación con diferentes unidades de negocio. Si uniésemos el concepto de red al de unidades de negocio, podría afirmarse que es fundamental entender la interacción entre esas unidades cuyo eje es la sinergia.

La actividad de identificar y aprovechar la sinergia potencial que surge de la interacción entre los negocios y promueve una contribución global a la empresa en sentido corporativo o de portfolio, es la esencia de la estrategia horizontal.

La estrategia horizontal es un esfuerzo coherente para aprovechar interrelaciones. Interpretando a Porter, las interrelaciones posibles son básicamente de dos tipos:

- Interrelaciones tangibles.
- Interrelaciones intangibles.

Las interrelaciones tangibles son las que surgen de compartir actividades planteadas en el modelo de cadena de valor, es decir, en actividades primarias o actividades de soporte. Se puede aprovechar la logística, la postventa, el proceso productivo o la operación, como también la estructura de management, la función de abastecimiento, de recursos humanos y la tecnología. Interrelaciones de este tipo son fáciles de identificar y de aprovechar, ya que están expuestas y son ineludibles.

Las interrelaciones intangibles son las que surgen de la transferencia del “know how” entre unidades y, especialmente, del efecto posicionamiento. Esto implica un elemento clave en el proceso de diferenciación y esencialmente para alcanzar ventajas de difícil neutralización.

El respaldo de una marca al nivel institucional o la sinergia de marca de un producto reconocido, impacta en la imagen del resto de la línea y de los productos de otras unidades de negocio.

Un ejemplo es Virgin, cuya sinergia de posicionamiento arrastra positivamente a todo el portfolio de negocios, desde la compañía de música hasta la línea aérea. O la fortaleza de The Coca Cola Company, en los distintos sabores y en todo lo relacionado con la gratificación. Otro caso remarcable es la sinergia de marca pero a nivel corporativo de Johnson & Johnson, regando con su imagen de calidad a todo su portfolio de opciones.

### *Cómo alcanzar Sinergias*

El paso inicial y fundamental en la formulación de la estrategia horizontal es identificar la interacción entre unidades de negocio y cómo se podrían compartir oportunidades de integración. Para ello es clave entender qué áreas y actividades tienen en común las unidades de negocio, para luego explotar su integración.

El mecanismo más complejo consiste en detectar las fuentes de las interrelaciones, para lo cual es necesario examinar cada actividad de la cadena de valor en forma independiente y efectuar comparaciones entre unidades de negocios pares, a fin de determinar hasta que punto esa actividad es compartida, qué ventajas promueve y qué costos asociados arrastra.

Las interrelaciones intangibles, aquellas fuera de la cadena de valor, tienen su origen en la evaluación del posicionamiento; es decir, surgen de entender la respuesta del mercado a la marca o imagen para poder explotar los beneficios de ese posicionamiento, irradiarlo y compartirlo.

### *A nivel SKU*

La conceptualización de los fundamentals 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.

*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. Por lo que en líneas generales, la generación de SKUs se realiza comunmente en el ámbito operativo del empaque (o en el ultimo 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 amediten 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 excesivos, pueden ser una piedra angular a revisar al momento de elaborar proyectos de eficiencia de los recursos actuales.

Ahora bien, por el lado comercial, el esfuerzo por vender un portfolio de X SKUs, o de vender X+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 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***

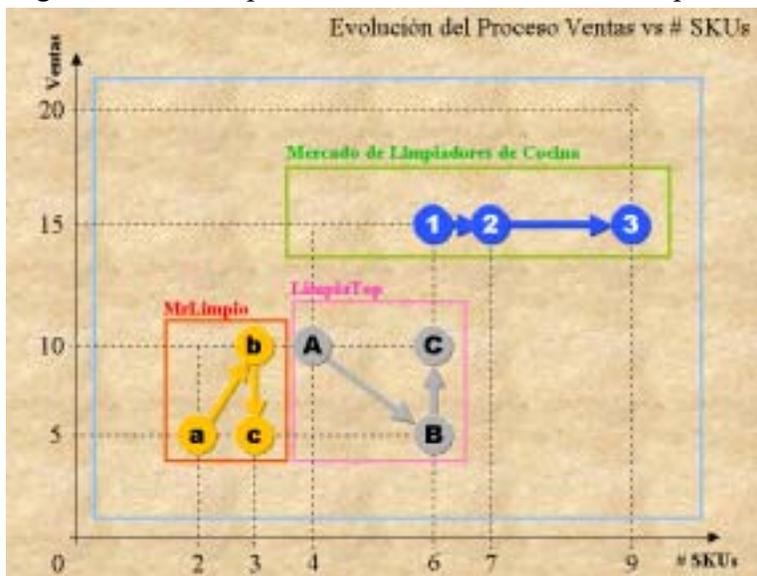
En los últimos tiempos se ha generado una explosión del número de marcas y sus consecuentes SKUs en las góndolas de supermercados y comercios. Las marcas han entendido como consigna básica, que aumentando el número de opciones para el consumidor, se incrementa el portfolio de alcance y consecuentemente el target objetivo, multiplicando en consecuencia la demanda total. A principios de 1990, inicios del supermercadismo como herramienta preponderante de comercialización, comienza una competencia feroz entre los canales entre sí, y consecuentemente entre sus proveedores por suplirlos. La búsqueda de opciones variadas para favorecer su elección y diferenciarse de la competencia generó una carrera desenfrenada por incrementar el número de SKU por marcas en una tendencia que se mantiene aún hoy. Las grandes marcas actualmente presentan un promedio de 15 SKUs en su portfolio.

Obviamente que cuando en el mercado existen pocas marcas y pocas versiones en cada una, se comprueba una correlación entre ventas y el # de SKUs, relación totalmente demostrable en el primer quinquenio de los 90. Sin embargo, la “ventaja competitiva”

del assortment ( o portfolio ) es rápidamente copiable por la competencia, por lo que su concepción de ventaja es más que volátil. Es así que la formula de diferenciación a partir de SKUs adicionales comenzó a perder fuerza a partir de la maduración del mercado en cada uno de las industrias. No sólo la proliferación de SKUs por marca contribuyó, así también el número exagerado de marcas privadas agregado a las nuevas tendencias de marcas propias y exclusivas ha colapsado el sistema. Actualmente la incorporación de un SKU que no esté dirigido a un sub-nicho específico del negocio, sólo genera una migración de ventas entre SKUs de la misma marca (conocido como “canibalización”) y sólo en algunos pocos casos ha repercutido en forma de ventas adicionales. Incluso, de cumplirse lo anterior, la respuesta de la competencia no se hace esperar y copiando la misma estrategia de opciones el efecto inicial de ventaja se diluye, volviendo el sistema a su punto inicial con una cartera más variada.

**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 total categoría.**

Tomemos el siguiente ejemplo “imaginario” graficado en la figura adjunta: el negocio de los limpiadores de cocina está liderado por dos marcas, LimpiaTop (66% de share y 10 M cajas mensuales) y MrLimpio (33% de share y 5M cajas mensuales). LimpiaTtop tiene un portfolio de SKUs de 4 productos, 400ml y 800ml ambos en aroma Pino y Limón [A]; MrLimpio por otro lado sólo cuenta con 2 SKUs, Pino y Limón en 800ml [a]. El mercado entonces comprende 15 M cajas mensuales con una población total de SKUs igual a 6, tal como puede



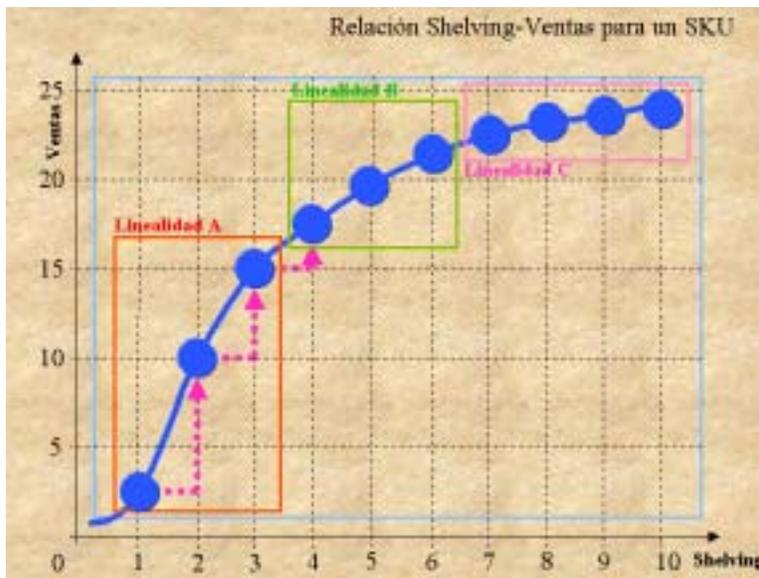
observarse en el punto [1]. Buscando ganar mercado, MrLimpio decide incrementar en un 50% su portfolio, para lo cual lanzan a la venta un nuevo perfume denominado “Floral”. El éxito es instantáneo, llevando a incrementar sus ventas hasta 10 M cajas mensuales [b y B]. LimpiaTop recibe el golpe y rápidamente desarrolla una version floral similar al de la competencia y la libera al mercado en sus dos tamaños (400ml y 800ml) junto con una publicidad agresiva. El mercado nuevamente estimulado equilibra la balanza en función de la diversidad de la oferta y LimpiaTop recupera el liderazgo original [c y C]. La situación final del mercado es igual a la original en terminos absolutos y de share de ambos competidores, pero la población de SKUs se ha incrementado en un 50% con los consiguientes costos asociados.

Como conclusión podemos aportar que la inversión en ampliar el portfolio de opciones no asegura un incremental de ventas que soporte el costo adicional, y nos coloca en una situación difícil al momento de decidir cualquier vuelta atrás, ya que si la competencia no sigue el mismo proceso, le favoreceremos una ventaja competitiva en términos de assortment.

### **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.

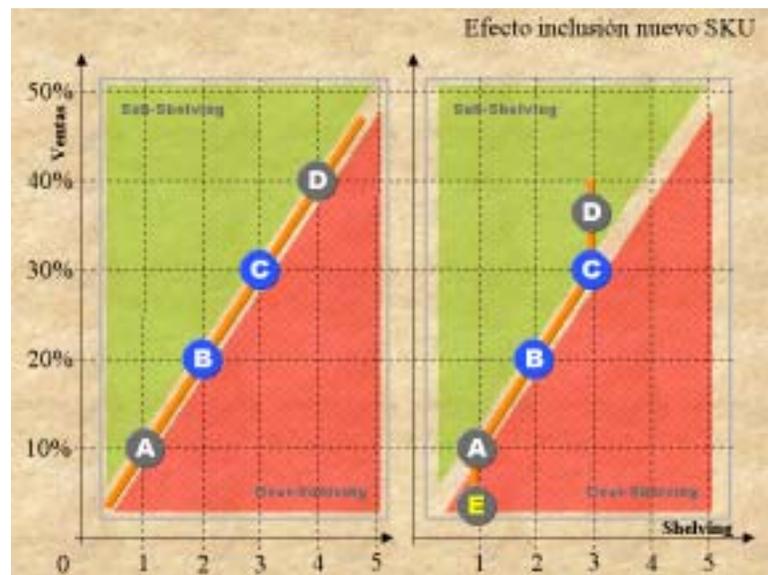
Sin embargo, hay un elemento que comienza a distorsionar este análisis a partir de un cierto umbral: el número de SKUs total del sistema de la categoría en góndola. La razón principal del “ruido” generado en la superpoblación se debe a la interferencia “cuántica” en el análisis lineal ventas-espacio. 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 2 o más productos en la primer línea de góndola, por lo que la distorsión se maximiza.

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.

Tomemos el siguiente ejemplo ilustrado en la figura adjunta: En un pequeño espacio de góndola de un supermercado se encuentra la categoría tomates en conserva. Sólo dispone de espacio para 10 frentes y el supermercado no tiene intención de incrementar el mismo. La política del supermercado es definir el frente en función del share de ventas. En este caso se asumirá que existen 2 marcas con dos SKUs cada una: la marca ALFA con los SKUs A y D, y la marca BETA con los SKUs B y C. El share de Ventas es: A=10%, B=20%, C=30% y D=40%, por lo que el supermercado ha decidido la siguiente distribución de frentes: A=1, B=2, C=3 y D=4. Buscando incrementar su



participación de mercado, ALFA decide lanzar a la venta un nuevo SKU (E), por lo que negocia con la cadena y deciden darle una unidad de frente de espacio de góndola, la cual será extraída del SKU estrella de la marca: SKU D, ya que tiene el mayor frente. Lamentablemente (y buscando cierta simplificación en el ejemplo), la iniciativa no ha dado los frutos esperados, alcanzando sólo el 3% de las ventas, canibalizando al SKU D que pasó de 40% a 37%. Como consecuencia, la linealidad de la relación Shelving-Ventas ha quedado distorsionada: SKU D está “sub-presentado” y el SKU E está “sobrepresentado” y reforzó la primer negociación de la cadena de intercambiar frentes sólo entre las mismas marcas, hasta que no se demuestre que el SKU ingresante ha ganado espacio por ventas propias vs la competencia.

Obviamente, en estos casos participan variables adicionales del tipo financiera para el cliente (rentabilidad del SKU) y estratégicas de la cadena que podrían aceptar/fomentar o definitivamente rechazar la distorsión en góndola de la relación espacio-ventas.

### ***Paradigma #3:***

#### ***El Consumidor quiere una mayor cantidad de Opciones.***

Aunque cada cadena se focaliza en un target específico de consumidor, se intentará revisar y analizar este paradigma a partir de la generalidad actual del consumidor y su proceso decisorio de compra.

La base del proceso de compra se centra en tres conceptos básicos que revela la interacción “Consumidor-Producto”: Precio, Calidad y Servicio, siempre vistos desde la óptica del potencial comprador. Inicialmente en la era industrial, los automóviles eran todos iguales o muy similares: cabe recordar la frase de Henry Ford, “Yo satifago al consumidor en su necesidad de transporte y en su elección de color siempre y cuando este sea negro”. En estos primeros albores del mercado moderno, la satisfacción del cliente estaba subyugada por la revolución industrial y sus costos. A medida que la demanda comenzó a estabilizarse y la competencia por una sobreoferta se hizo evidente, las miradas se volvieron al ente que mayor valor comenzaba a tener: el consumidor; por lo cual se comenzó a estudiar sus necesidades básica y holísticas, buscando como satisfacerlas ya que estos eran ahora los “drivers” del proceso de compra. Esta simplificación de la historia del consumo se repite hoy en día cada vez que se lanza un nuevo producto al mercado con una tecnología revolucionaria: se parte de satisfacer al consumidor en una necesidad básica para luego, una vez saturada la demanda en una oferta creciente, estudiar un conjunto de opciones que satisfagan necesidades paralelas asociadas al producto de manera de incrementar el valor del mismo a los ojos del consumidor. Con el tiempo, cada una de estas nuevas opciones del producto que son reaplicadas por la competencia, se vuelven “básicas” para el consumidor y pierden su capacidad de diferenciación. Volviendo al caso de los automóviles, cuando salieron las primeras unidades con estéreo, éstas marcaban una diferencia clara con el resto, sin embargo 25 años después, se considera como una característica mínima indispensable que los automóviles cuenten con este beneficio.

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 que es lo que el consumidor busca y como segmentar los distintos nichos de los mismos. Y cuando se habla de opciones no se refiere sólo al servicio requerido, también se orienta al Precio y Calidad. Por ejemplo citemos el siguiente caso: Detergente Lavavajilla. Observaremos distintas opciones orientadas a diferenciarse en cualquiera de estas tres categories. Orientado a Precio observaremos SKUs pequeños si el target es sensible al Price Point o a un desembolso de dinero; o SKUs de tamaños grandes o concentrados si el consumidor se orienta a relaciones de costo menores. Por el lado de Calidad

observaremos detergentes que ofrecen distinto poder de lavado; y por el lado de Servicio se encontrará no sólo una gama importante de perfumes, también el cuidado de las manos o los antibacteriales dan nuevas opciones al momento de decidir la compra.

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 ello 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. Es por ello que, dentro de la gama de consumidores, observaremos un conjunto creciente que no quiere realizar un análisis exhaustivo en cada góndola de la relación Precio-Calidad-Servicio de cada SKU, y tiene su decisión pre-concebida, comprando el o un número reducido de SKUs. Esto reduce entonces, la importancia natural de la góndola como centro claro de la decisión de compra, ya que el exceso de opciones genera pre-decisiones, llevando a otros ámbitos el foco de Marketing y Ventas. Como ejemplo puede tomarse la actividad de Material POP (point of purchase), comunmente conformado por cenefas, punteras, stickers, etc, en la góndola: hoy, la cantidad de material POP es tal que el mensaje no llega al consumidor ya que se siente abrumado por los colores, palabras, etc.

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 a detalle cual 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 lograra el proveedor contestar esta pregunta y diseñar el producto que satisfaga a ambos consumidor-cliente, el éxito de su marca/SKU sería seguro.

Es clara entonces la razón de porqué el Category Management se ha desarrollado fuertemente en los últimos años, y aún cuenta con mucho camino por recorrer: el cooperar en el desarrollo del negocio del otro confluirá en un desarrollo conjunto de ambos.

Qué es lo que un cliente busca a la hora de definir el portfolio de SKUs con el que armará su góndola? Se podría resumir en los siguientes puntos básicos:

- Incrementar Share/Volumen/Profit
- Reducir Fuera de Stocks (OOS)
- Maximizar Nivel de Servicio
- Incrementar la Satisfacción del Consumidor
- Incrementar la transacción promedio
- Mejorar Rotación
- Generar Tráfico

Ahora bien, la pregunta que debe plantearse cualquier marca es:

Cuán apto es mi portfolio de SKUs de manera de ayudar a mi cliente a alcanzar estos 7 puntos?

Entendamos más a detalle a qué se refiere cada punto y en cuánto ayuda o perjudica no contra con el portfolio adecuado:

	<b>Descripción</b>	<b>Efecto</b>
Incrementa 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 cliente 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	Maximizar el ticket de la	El orientarse a tamaños o conteos mayores

promedio	categoría.	genera un doble efecto: maximiza la facturación y fuerza al “loading” de producto, lo cual satisface tanto al canal como a la marca.
Mejorar 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.

Creo interesante revisar nuevamente el problema de Fuera de Stock más a detalle, ya que se puede asociar con el paradigma #2. El proceso de carga de góndola no se realiza en forma continua durante el día, por lo que el concepto de “frente” no sólo está relacionado a una variable de exposición, sino también es una variable logística para el diseño de inventarios en góndola. A mayor frente (y fondo constante), mayor oportunidad que entre frecuencias de reabastecimiento no haya fuera de stocks y consecuentemente que el consumidor pueda retirar el producto que ha venido a buscar.

La importancia de los Fuera de Stocks (o comúnmente OOS) queda perfectamente encuadrada en los números compartidos, concluyendo que la pérdida por un mal diseño de portfolio en góndola puede repercutir en un 30% de las veces en una pérdida de ventas para la cadena, o un 40% para el caso de la marca. Si asumimos que en la Argentina los OOS puede rondar un 10% en algunos casos, las pérdidas para esa categoría en el cliente es de 3% y 4% en la marca.

Volviendo al concepto de Category Management, el momento de la negociación con el cliente se vuelve crítico por dos razones:

- Si no existe Category Management o de existir, está en nuestras manos; se corre el riesgo que el cliente sólo quiera aquellos SKUs que son los más débiles en el portfolio de opciones en lo que respecta a nuestra estrategia de marca y beneficio económico. De esta manera, se pierde la oportunidad de hacer crecer ambos negocios a través del mejor assortment.
- Si existe Category Management, pero está en manos de nuestra competencia, el riesgo se maximiza, ya que existe una altísima probabilidad de que la elección sugerida se adapte en muy poco al ideal de la marca, priorizándose SKUs de poca rotación, bajo rendimiento o totalmente ajenos a la estrategia de marca.

**Concluyendo entonces que el sanear el portfolio de SKUs es clave al momento de negociar con el cliente, o al instante de insertarse en un proceso de Category Management.**

## Portfolio Optimo para el Cliente

Todo el análisis se ha centrado y se centrará en cuál es el Portfolio Optimo 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 algun SKU?
- Qué SKUs son improductivos y deberían ser eliminados?

### *Qué existe en el Mercado y en base a ello: me está faltando algun SKU?*

Un cliente puede determinar si le está faltando algun SKU en particular a su portfolio mediante:

- Revisando y comparando el portfolio/coverage del mercado y el canal versus su propio portfolio/coverage.
- Identificando las futuras y nuevas introducciones de producto de los proveedores
- En el caso de que la data exista, ranquear 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 momento de introducir un nuevo producto o SKU, el Cliente debería entender a detalle cómo el producto podría impactar en costos y complejidad. Las consideraciones a tener en cuenta pueden incluir:

- 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
- Productivity

Un SKU puede ser identificado como “improductivo” y es un potencial candidato a ser deslistado 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 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)
- Alto Loyalty
- 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

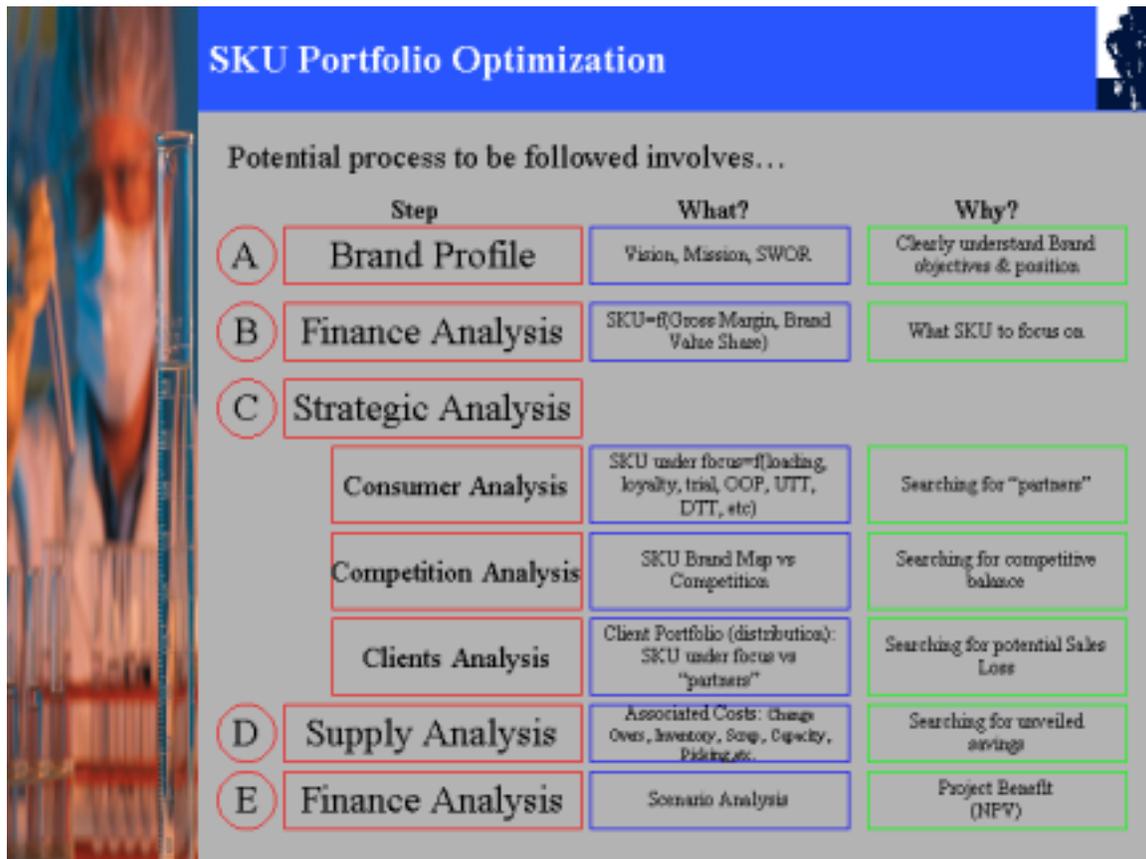
## **El Proceso**

En base a los conceptos anteriores y como conclusión de los mismos, se desarrolló un proceso decisorio estándar 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:

- Perfil de Marca (Brand Profile)
- Análisis Financiero Inicial (Initial Finance Analysis)
- Análisis Estratégico (Strategic Analysis)
- Análisis de Suministro o costos asociados (Supply Analysis)
- Análisis Financiero Final (Final Finance Analysis)

En la figura adjunta se detallan los distintos Pasos a seguir y 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 terminos 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 :

- Análisis Consumidor
- Análisis Competencia
- 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; y 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 sobrestocks 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, 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:

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”.

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 realocación 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 desafectarlo del 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.

Y 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 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 los profits mínimos.

### *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?

El existir 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 último 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 data, 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 desafectar/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 savings, y en el último paso del proceso, tomar la decisión en base a las proyecciones económico-financieras.

Volviendo a 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)? Se involucrarán los siguientes rubros de costos:

**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 comun 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 sera menor al eliminado, ya que la masa crítica del SKU receptivo minimiza la variabilidad. En consecuencia, habrá una reducción del inventario pero esta no sera del 100%.

El costo financiero del inventario estará en función de la tasa de la empresa o del wacc asumido.

### **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 Cash Flow el balance entre el potencial de ventas perdidas y el potencial de savings 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 NPV (o VAN) e IRR (TIR) 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 inclusion) del SKU.

## El Software

El Software desarrollado tiene como objetivo los siguientes puntos:

- Debe seguir el Proceso detallado anteriormente
- Debe ser lo suficientemente flexible para abarcar el mayor número de marcas y casos, sin importar el negocio de la categoría, pero manteniendo la estandarización del proceso.
- Debe ser fácil de utilizar, amigable al momento de cargar datos y analizarlos.
- Debe permitir interacción con el usuario, de manera de poder contemplar las subjetividades o imponderables del negocio
- Debe correr en un Software común, de fácil utilización y entorno Windows.

En base a todo lo anterior, se diseñó un Software que corre en Excel en un entorno Windows. El mismo cuenta con todas las cualidades descritas y exigidas en la enumeración de objetivos. Sin embargo, se han realizado pequeños cambios en el flujo a seguir, pero sin corromper la estructura básica del proceso desarrollado.

A continuación se comentarán con mayor detalle las bondades del Software a partir del sistema diseñado. La misma se acompañará de un “ejemplo modelo” consistente en una marca imaginaria de Polenta llamada Sta Rosa, por lo que nos remitiremos al ejemplo cada vez que se resalte: “Caso Ejemplo Polentas Sta Rosa”. La marca Sta Rosa presenta tres submarcas: Sta Rosa Normal, Sta Rosa Queso (tiene adicionales de queso) y Sta Rosa Verdeo (cuenta con un saborizante simil verdeo). Los tamaños vendidos varían de 400gr a 4kg. La competencia se denomina Mazorca, y tiene versiones y tamaños similares, pero cuenta con un precio más competitivo y tanto su participación como distribución son mejores.

### Step I: Finance Analysis

Para cada uno de los SKUs de la marca debe cargarse su Margen Bruto y el Volúmen representativo de ventas. La representatividad busca eliminar hechos puntuales que distorsionen la información y puedan llevar a tomar decisiones erradas, como ser un incremento de precios o una actividad promocional significativa. Para superar esto, la intención es definir un tiempo tal que su media represente el volumen real del SKU: 3 meses, 6 meses, 1 año, etc.

Adicionalmente, el software permite seleccionar los rangos mínimos de ambas variables en dos maneras distintas: 1) Por carga directa o 2) Por % menores.

La opción Carga Directa permite definir en forma numérica el mínimo que la empresa asume como límite para la aceptación de un SKU dentro del portfolio. La opción % menores, calcula el límite que representa o agrupa el % menor de la cartera, es decir, 33% indicará el tercio menor del conjunto de SKUs de la Marca.

A su vez, el sistema sugerirá los SKUs a estudiar a partir de su relación versus los valores mínimos, teniendo el operador la oportunidad de deseleccionar aquellos que a su

criterio inicial no necesitan de continuar el proceso. Al final del Paso I, los SKUs seleccionados serán identificados en el listado y serán la base de análisis del siguiente Paso.



*Caso Santa Rosa:* Se completaron los datos de cada uno de los SKUs, en las variables Margen Bruto y Volumen Mensual promedio (en este caso, de los últimos 6 meses).

Se definió como mínimos críticos a un Margen Bruto de \$1 por caja estadística y un 5% como mínimo de Participación dentro de la Marca.

El software sugirió los SKUs # 4, 6, 7 y 8, pero éste último por claras intenciones estratégicas se descartó en esta etapa: la empresa quería mantener un SKU del sabor verdeo, y prefirió el 2000gr al 1000gr.

## Step II: Consumer Analysis

A partir de la selección de Variables tácticas del SKU dentro del portfolio, como ser, Loyalty/Loading ó OOP/Trial, y de la definición de los canales a estudiar: Hipermercados, Supermercados, Self-Stores (Autoservicios) o HFS (Almacenes, Kioskos, etc), se graficará en un chart de 3 variables la posición de cada SKU dentro del mapa de canales. La tercer variable considerada es el volúmen medio del SKU y sera remarcado en la superficie de la torta representativa.

Cada uno de los SKUs asumidos bajo estudio (o “onder focus”) por haberse seleccionado en el paso anterior, tendrán una coloración distinta para su fácil identificación.

La definición de los valores polares de cada variable sera a través de la utilización de “scrollings”, de manera de facilitar el uso de la herramienta.



*Caso Santa Rosa:* Los SKUs seleccionados, remarcados en rojo en la lista y en blanco en el gráfico, fueron analizados versus dos variables polares: Loyalty-Loading vs Trial-Out of Pocket. A su vez, se identificó cual es el target de canal para el cuál el SKU ha sido diseñado, utilizándose un sistema de palancas que hacen del proceso algo más amigable para el operador. Este mismo análisis Variables-Canales se realiza para el resto de los SKUs.

Como resultado se percibe una clara similitud de perfiles entre Sta Rosa Queso 2000 y sus versiones Normal y Verdeo para el mismo tamaño. Esto también ocurre entre el Verdeo 1000 y sus similares en Queso y Normal. Sin embargo, el normal 400gr aparece aislado respecto del resto del portfolio.

### Step III: Partner Analysis

Una vez completado el Paso II, en el Paso III deben realizarse algunas elecciones y ciertas tomas de decisiones: la intención de este paso es definir cuáles serán los Partners de cada uno de los SKUs seleccionados como “bajo estudio” o “under focus”.

Para ello el operador tendrá dos opciones, pudiendo elegir sólo una de no tener intención de usar ambas, dentro de un cuadro donde se encontrará como filas cada uno de los SKUs de la marca; y en columnas los SKUs en estudio. Colaborando con su decisión,

el sistema analizará cada una de las opciones en base al Perfil del SKU definido en el paso anterior, y sugerirá cuáles aparentan ser las más apropiadas, sin embargo, la selección final recae en el operador. La sugerencia del sistema determinará en números verdes aquellas con una superposición de perfil mayor al 75%, en naranja las de más de 50% y en rojo las que no alcancen este valor.

Una vez seleccionado el o los Partners, la elección podrá verse a la izquierda de la pantalla.

SKU		Sta Rosa Normal 400g			Sta Rosa Queso 2000			Sta Rosa Verdeo 1000			x			x		
		Rate	0	2	Rate	0	2	Rate	0	2	Rate	0	2	Rate	0	2
1	Sta Rosa Normal 2000	18.8			51.0			56.6								
2	Sta Rosa Normal 1000	54.7			58.2			55.5								
3	Sta Rosa Normal 400g	0.8			55.4			12.7								
4	Sta Rosa Normal 400g				14.3			51.2								
5	Sta Rosa Queso 1000	45.3			62.6			57.5								
6	Sta Rosa Queso 2000	14.3						55.1								
7	Sta Rosa Verdeo 1000	51.2			55.1											
8	Sta Rosa Verdeo 2000	14.4						52.3								
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																

*Caso Santa Rosa:* El software sugiere en base a un índice de relaciones entre el perfil de los SKUs seleccionados y cada uno del resto del portfolio, cuáles deberían ser los Partners de cada uno. En el caso de Queso 2000, los SKUs Normal y Verdeo son los que confluyen en mayor medida con el perfil del SKU seleccionado, por lo que fueron elegidos en las opciones de Partners. Para el ejemplo Normal 400gr, aunque ninguno llega al valor óptimo mínimo de 75%, el normal y verdeo de 1000gr son los seleccionados.

**Step IV: Competitive Analysis**

En este paso se analizará el mapa competitivo y el rol de cada SKU en el mismo. No sólo abarcará a la marca estudiada, sino a las marcas de la competencia que tengan relación directa.

La carga de datos requerida se divide por canal ( pudiendo cargarse hasta 6 marcas) y se centraliza en:

- Descripción SKU
- Tamaño

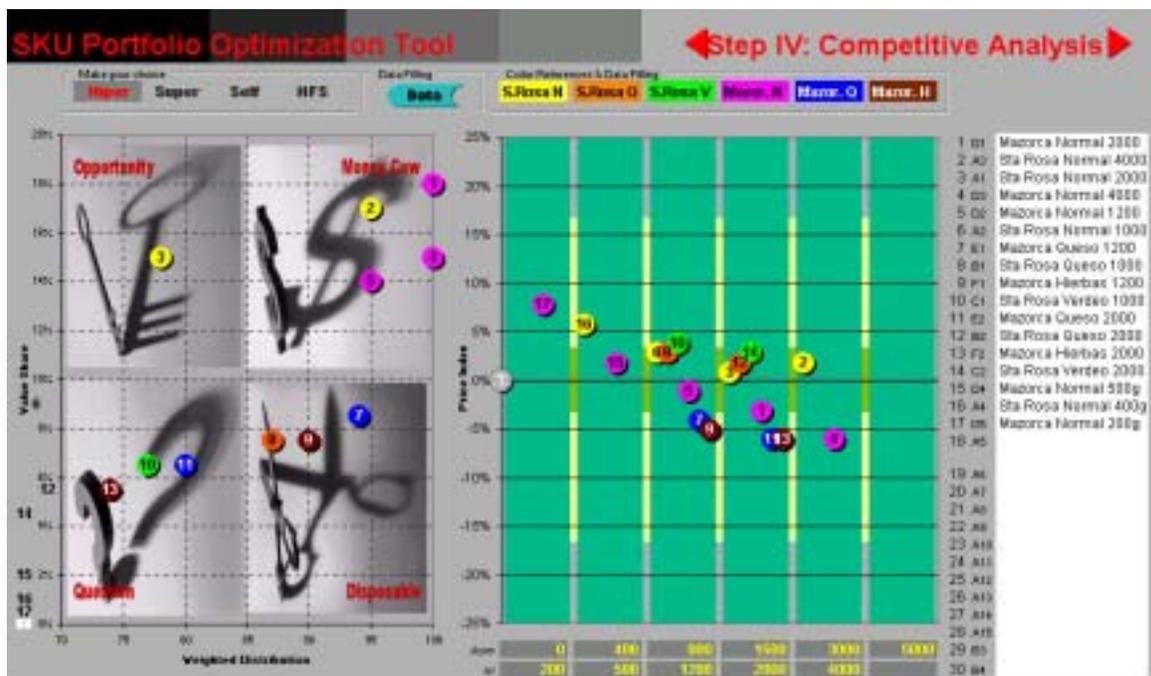
- Participación Mercado Canal
- Distribución Ponderada
- Pricing por unidad

En base a lo anterior, los 30 SKUs principales se analizarán en un gráfico de contexto de:

- Participación Mercado Canal vs Distribución Ponderada, dónde se reconocen 4 cuadrantes con sus consiguientes premisas. De no aparecer un SKU en esta graficación, sus valores no alcanzan los mínimos perceptibles.
- Price Index vs Tamaño/Conteo/Contenido/etc. El objetivo de este gráfico es visualizar subnichos de Pricing y revisar la intención de la marca de querer participar en los mismos.

Ambos análisis permiten visualizar el contexto diferenciando los canales, es decir, permite el estudio a nivel canal para obtener mayor detalle.

Esta información puede obtenerse a partir de empresas de análisis de mercado como ser AC Nielsen o CCR en Argentina.



*Caso Santa Rosa:* Cada SKU de las submarcas de la marca estudiada y de la competencia han sido analizados según el canal en 3 variables: Participación de Facturación, Distribución Ponderada y relación de Pricing. En base a ello se percibe que en el Hipermercado:

- El SKU Normal de 4000 es clave en la estrategia competitiva de la marca ya que comparte una excelente distribución ponderada y un alto valor de Participación de Mercado.

- b) La competencia cuenta con 3 SKUs de excelente performance: Mazorca 2000 Normal, 1200 Normal y 4000 Normal.
- c) Existe una muy Buena oportunidad en el SKU Sta Rosa Normal 2000, ya que cuenta con un excelente valor de Participación que podría potenciarse a través de mejorar la distribución ponderada.
- d) El SKU Sta Rosa Verdeo 1000 se presenta en una clara situación de cuestionamiento, ya que tiene un pobre valor de Participación al igual que de Distribución Ponderada. La pregunta clave es si existen oportunidades de incrementar la distribución que mejoren la participación.
- e) Sta Rosa Queso 1000 podría ser eliminada ya que su participación es pequeña aún con una muy Buena distribución, por lo que no hay oportunidades por el lado de esta última variable.
- f) Existen SKUs como el Sta Rosa Normal 400gr (seleccionado) que no han entrado a la grilla de análisis por no alcanzar los mínimos básicos, por lo que pertenecerían por definición al grupo de desechables.

### Step V: Distribution Analysis

El Paso V requiere de la información de ventas de cada SKU a cada uno de los principales clientes (preferentemente el 20% que representa el 80% de las ventas y hasta 100 lecturas), para alcanzar su objetivo de definir el potencial de ventas perdidas ante la posible eliminación de un SKU.

Adicionalmente, necesita que el operador defina el % esperado de reasignación de ventas por Partner. Buscando ayudar, el sistema acompaña con una sugerencia numérica que es función del análisis del Paso II.

En base a esta información, el sistema calcula por cliente, de acuerdo a su cartera de SKUs, el potencial de reasignación de ventas; para lo cual, comienza por la reasignación del Partner 1 (de existir), para luego continuar con la del Partner 2 (de existir) y por ultimo afectar al resultado por un valor genérico de reasignación en el genérico de la marca de incidencia baja. Esta lectura de Potencial de pérdida de ventas podrá leerse al lado de cada SKU en estudio con la palabra “Loss”.

En el gráfico adjunto podrá verse graficado cada SKU en estudio y su relación con los Partners (en línea continua con la Opción I, en trazos con la Opción II), en función de dos variables: Volúmen Reasignable esperado y la Distribución Ponderada Común. Este ultimo concepto representa en un valor ponderado por volúmen, de en cuántos casos coincide que de comprar el cliente el SKU en estudio, también compra el Partner. Esto permite maximizar el efecto de reasignación de ventas, ya que no debe requerir un alta por parte del cliente que es siempre riesgoso.

Si el SKU en estudio se encuentra dentro del cuadrante verde, el éxito de reasignación es alto.



*Caso Santa Rosa:* Al cargar los portfolios y ventas de la marca para cada uno de los clientes que representan los Top 100 (92% de las ventas), se llega a distintos índices de distribución ponderada común, tanto para el SKU en estudio, como los Partners. A su vez, puede definirse el porcentaje de reasignación de ventas potenciales entre el SKU analizado y sus Partners, para lo cual el software hace sus sugerencias. Por ejemplo, el porcentaje de reasignación de ventas esperado para Normal 400gr en Normal 1000 es de sólo 55% según el sistema, pero el operador ha redefinido a su criterio un 60%. Como consecuencia, el nivel de ventas perdidas esperado es de 24% (en “Loss” como amarillo). En este caso, sólo el Verdeo 1000 presenta un nivel óptimo de reasignación de ventas y distribución ponderada común.

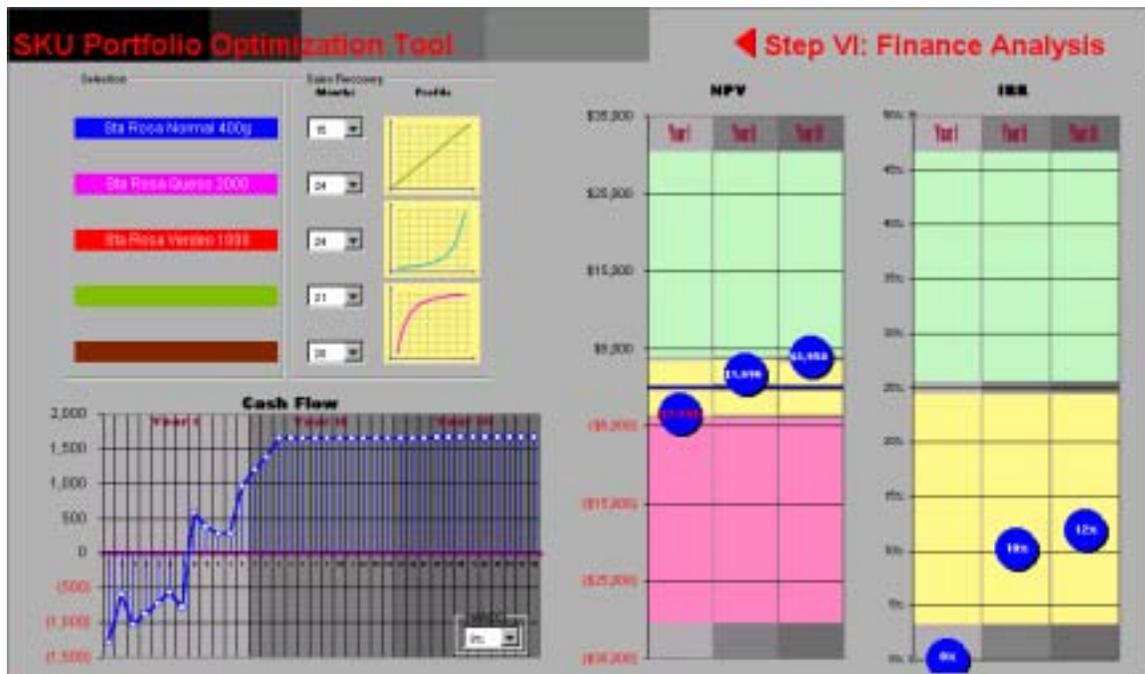
**Step VI: Final Finance Analysis**

Finalizando el proceso, se realiza un análisis económico-financiero en base a un típico flujo de efectivo a 1, 2 y 3 años. Para ello se realiza un balance de las ventas perdidas proyectadas por el desliste del SKU vs los ahorros esperados en el sistema total debido al mismo hecho. Para ello, el operador debe cargar la información de ahorros esperados por rubro para cada SKU en estudio ( ahorros operativos, comerciales, logísticos, por inventarios, etc), como así también las ventas originalmente proyectadas y los índices de tasas a asumir.

Adicionalmente, el sistema permite definir una curva de recuperación de ventas hasta los números anteriores a la toma de la decisión, la cual puede ser lineal, exponencial y logarítmica, asociando el cálculo a un horizonte seleccionable de meses en que el mismo sera efectivo.

Como salida, el sistema proveerá el Cash Flow Chart y el cálculo de la VAN (NPV) y TIR (IRR) del proyecto para 1, 2 y 3 años.

Esta información permite cerrar el loop de análisis del proyecto de Optimización del Portfolio de SKUs, ayudando al operador/analista a tomar la decisión pertinente respecto a la desafectación, mantenimiento, y en el caso opuesto “alta” del SKU.



*Caso Santa Rosa:* En el ejemplo adjunto, se realizó el análisis financiero para Sta Rosa Normal 400gr, para lo cual se seleccionó:

- el producto
- número de meses para recuperar ventas perdidas, en este caso: 15 meses
- Perfil de recuperación de ventas, en este caso: Lineal
- Tasa de descuento del flujo: en este caso 8%

Segun el cuadro de resultados, recién para un escenario de 2 años comienza a percibirse un VAN positivo, para lo cual, de ser la política de la marca mayor a un año en el horizonte de análisis, el proyecto sería rentable.

## **Equipo Multifuncional para Análisis y Toma de Decisión**

Este Software ha sido elaborado con la intención de colaborar con un equipo multifuncional que buscará la información, cargará los datos, seleccionará los SKUs, tomará las decisiones intermedias y finalmente decretará si el Portfolio debe o no ser Optimizado. La recomendación válida para la conformación del equipo multifuncional implica:

- Liderazgo por parte de Marketing como principal dueño de la estrategia y resultados de la marca.
- Participación de Finanzas como elemento necesario de la definición de la estructura de costos y oportunidad financiera de la marca.
- Participación de Ventas como conocedor del mercado en los canales y de la relación de la marca con los cliente. Permitirá visualizar el verdadero potencial de ventas perdidas a partir de la migración a otros SKUs, como así también la posible colaboración de los clientes en función de la importancia de la marca para ellos o de la relación con la empresa.
- Participación de Analistas de Mercado en todo lo referido a la conceptualización de la relación con el cliente y del mapa competitivo.
- Participación de grupos de Logística y Operaciones en la definición de gastos y ahorros asociados a la desafectación del SKU.

Por lo tanto, es clave contar con un equipo multifuncional de estas características que colabore en el proceso, participando, decidiendo y obteniendo información, de manera de asegurar que la decision final de Optimización del Portfolio de SKUs de la Marca es la correcta.

## **Bibliografía**

Marketing de Relaciones  
The Practice of Management  
Dirección de Mercadotecnia  
Empresas que perduran  
Harvard Paperworks

R.McKenna  
P. Drucker  
P. Kotler  
J.C.Collins / J.I.Porras