



Sintec
CONSULTING

EL PRECIO DE LA LIBERTAD Y OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

César Casas

Los consumidores cada vez exigen productos más diferenciados y personalizados, pero esto genera dificultades para las compañías en el manejo de su portafolio de productos.

Cuando estaba en la universidad, tuve la oportunidad de viajar por Alemania. Ahí conocí gente de diferentes partes del mundo, pero en especial, recuerdo a un amigo originario de Berlín. Para ser exactos, del Este de Berlín. Viajando en tren hablamos de música alemana y de música mexicana, y le compartí una bolsa de papas fritas mexicanas; tanto le gustaron que le regalé una de las bolsitas que llevaba para matar el antojo de casa durante mi viaje. Él regresó a Berlín, pero un par de semanas después, yo estando en otra ciudad recibí un paquete muy interesante: En vez de un sobre o una caja, mi paquete venía en la bolsa de papas fritas vacía que yo le había regalado. La bolsa se encontraba en perfecto estado y estaba limpia, como nueva. Dentro de la bolsa, que venía sellada y con una etiqueta con mi dirección, se encontraba un CD con una compilación de música de rock alemán.

Me pareció muy raro que hubiera utilizado la bolsa para empacar el CD, y después hablando con él en otra visita, me explicó el porqué. Mi amigo creció en el Este de Berlín y solo tenía 16 años cuando cayó el Muro. En su infancia recordaba que no existían las marcas o la mercadotecnia. En el supermercado se encontraba una sola marca de yogurt, de pan, de cereal, de leche, etc. Todos los empaques eran funcionales y aburridos. No existía ni siquiera la variedad de chocolates con sus empaques vistosos a los que estamos acostumbrados aquí en México. Sin embargo, su abuela tenía permiso de cruzar al Oeste de Berlín algunas veces al año. Al regresar siempre les llevaba a sus nietos chocolates y papas fritas de occidente, porque para ellos eran tesoros de un mundo al que no tenían acceso. Después de comerse los chocolates o la botana, limpiaban muy bien el empaque y lo utilizaban para decorar su cuarto o sus libretas del colegio. Entre los niños de Berlín del Este, estos empaques eran símbolos de estatus y la envidia de todos sus compañeros que no tenían acceso a estos productos. Por eso conservaba la costumbre de limpiar y guardar los empaques de los productos que le parecieran especiales, como mis papas fritas de México.

Si recordamos un poco de la historia de la URSS y su satélite, Alemania del Este, sabemos que desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta 1989, estos países eran gobernados por un régimen comunista, donde el Estado planeaba toda la producción de manera que fuera lo

más eficiente para beneficiar al pueblo. Bajo este esquema, la URSS pasó de ser un enorme país feudal, con mucha pobreza, a una potencia mundial que competía con Estados Unidos en una carrera de armas nucleares y de la conquista del espacio. Esto se debe en parte a esta planeación centralizada de la producción que buscaba la mayor eficiencia, pero dejaba de lado algo que nosotros muchas veces damos por un hecho: La libertad de elección.



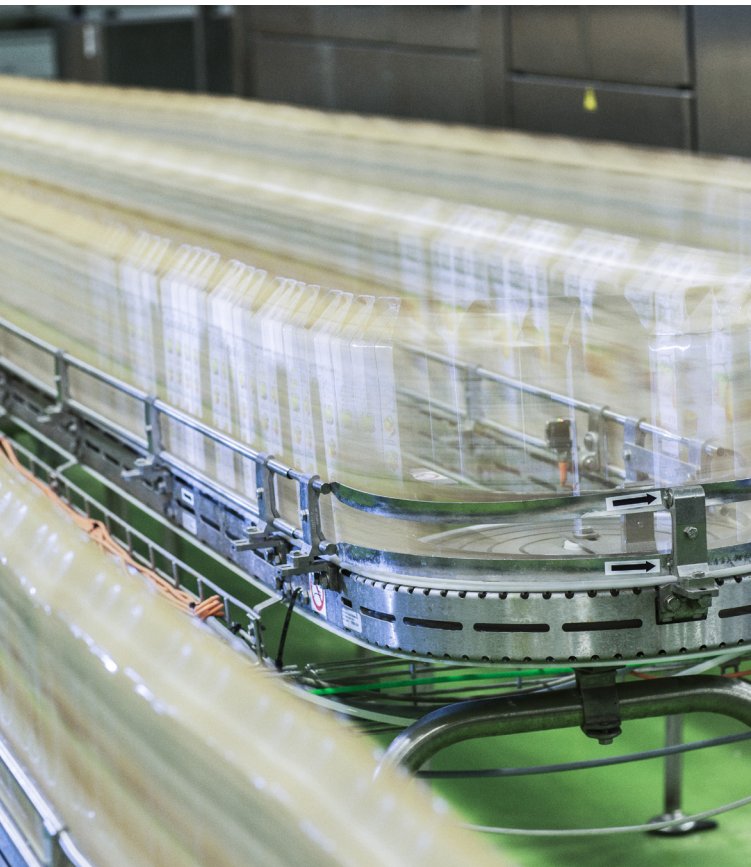
Tan acostumbrados estamos a esta libertad, que nos parece perfectamente normal ir al supermercado y encontrar docenas de diferentes tipos de yogurt, con una marca ofreciendo 5 sabores y consistencias. En el pasillo del pan, nos encontramos con muchas variedades de pan empaquetado (integral, blanco, multigrano, paquete chico, paquete grande, etc.) Casi todas las marcas de comida manejan diferentes sabores, diferentes presentaciones, tamaños y empaques. De esta manera las compañías buscan obtener nuestra preferencia por su producto, en un mercado que cada vez exige productos más personalizados, más diferenciados entre sí. Mi amigo me contaba que para él, aún 10 años después de la caída del muro, con Berlín unificada y con acceso a los productos y supermercados occidentales, elegir un yogurt para desayunar en las mañanas todavía le parecía un poco intimidante. Con tantas opciones, no sabía cuál elegir, aún le sorprendía la gran variedad de productos a los que en ese momento tenía acceso.

Sin embargo, esta libertad de elección, esta enorme variedad de productos, que el mercado cada vez exige más, representa un reto para las compañías: El manejo de su portafolio de productos. A diferencia de las compañías centralizadas y gobernadas por un ente centralizado que decidía qué se producía y en qué cantidad, las empresas en occidente deben estar al tanto de las preferencias de sus clientes y tendencias en el mercado. Con base en ellas deben desarrollar productos cada vez más diferenciados y personalizados a las preferencias de sus clientes. Así encontramos yogurt con fresas, con mango, con zarzamoras, orgánico, con azúcar, sin azúcar añadida, sin endulzante, griego, en presentación individual, o en presentación familiar. En fin, parece que la cantidad de variaciones es enorme y esto se traduce en una pulverización de la demanda.



“Optimizando el portafolio se puede identificar los productos que puedan tener mejor desempeño y utilizar mejores estrategias de posicionamiento.”

- César Casas



En mercados altamente competitivos es muy importante encontrar métodos para reducir costos e incrementar ventas y utilidades. Todos los días miles de productos son lanzados al mercado buscando satisfacer la demanda de los consumidores o cubrir sus necesidades; sin embargo no todos logran posicionarse ya que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Los consumidores quieren tener alternativas y mejores productos; los comercializadores presionan a los proveedores de brindar productos diferenciados para capturar el mercado.

La pulverización del portafolio es un problema que se propaga con rapidez consumiendo desde los esfuerzos comerciales para pronosticar la demanda hasta las entrañas operativas aumentando los costos de producción y almacenaje. Esto resulta en diferentes líneas de producción, complicaciones para predecir la demanda, aumento de capital de trabajo para mantener los inventarios necesarios, incremento en productos obsoletos y aumento en los productos de lento movimiento. También aumenta los costos de producción por la necesidad de tantos cambios de diseño y la fabricación de lotes más pequeños.

Visto de esta forma, no nos sorprende que nuestras empresas no logren los niveles de eficiencia operativa que tenían las fábricas de la URSS comunista. Sin embargo, nuestras economías occidentales finalmente ganaron la Guerra Fría y continúan expandiéndose, tal vez no al ritmo vertiginoso que alguna vez tuvieron los países comunistas que gobernaban con mano dura y sin libertades (lo cual fue al final su debilidad), pero sí a un ritmo que nos permite crecer continuamente. Una de las maneras en que las compañías en los países libres resuelven las complicaciones que la libertad presenta, es en la optimización de su portafolio de productos. Es decir, evaluar los SKUs de manera sistemática y consistente para determinar si es necesario hacer cambios en la forma en que se comercializan, en el mercado en el que se ofrecen, o retirarlos del mercado.

Una correcta optimización de portafolio de productos permite a los directivos contestar preguntas como: ¿Debo eliminar un producto de volumen pequeño? ¿Qué tal si ese producto es crítico para un cliente grande? ¿Este producto de bajo margen, simplemente tiene el precio incorrecto, o debe ser eliminado? Si elimino un grupo de SKUs, ¿qué significa eso para la línea de producción donde se hacen? Si elimino algunos tamaños de empaque o variaciones de sabor, ¿cómo va a impactar a los productos que se quedan? ¿Una vez que decido eliminar ciertos productos, qué hago con el inventario existente?

Muchas compañías batallan para hacer esta optimización de forma eficiente y concienzuda. Algunas veces es porque cuentan con un proceso de S&OP implementado que necesita refuerzo en su componente de optimización y *revenue management*. Otra razón más grave es que las empresas pierden foco de lo que las hace existir: sus utilidades. Sin importar la empresa que seas o la industria a la que pertenezcas, no debes perder de vista cuidar tus utilidades e invertir de manera inteligente tus recursos.

Para lograr una correcta optimización de portafolio de productos, no te conformes con el típico enfoque 80/20 para determinar en qué productos concentrar un esfuerzo; debes ir más allá de lo superficial para encontrar una real optimización. Para ello, es importante conocer el mercado, sus *drivers* y sus puntos de dolor para detectar mercados ocultos, productos mal posicionados o errores en *pricing*, los cuales puedes aprovechar. También debes conocer a tus competidores para poder aprovechar sus ineficiencias para posicionarte como *Top of Mind*. El conocimiento de tu mercado y tus competidores, te permitirá pensar en soluciones creativas como generar venta cruzada o venta adicional creando *bundles*, incluso ofreciendo cupones o promociones que sabes que a tus clientes les pueden interesar.



“No te conformes con el típico enfoque 80/20 para determinar en qué productos concentrar un esfuerzo; debes ir más allá de lo superficial para encontrar una real optimización”

- César Casas

Después de analizar el portafolio encontraremos qué productos están en un mercado en declive y otorgan pocos beneficios con los recursos que se les destinan, y se deben tomar decisiones para salir del mercado. Este análisis también te permite identificar productos de baja demanda que se pueden beneficiar de descuentos o de buscar nuevos mercados para posicionarlos. Por el contrario, algunos productos de demanda más inelástica o en mercados más fuertes, pueden aumentar su precio. En fin, optimizando el portafolio se puede identificar los productos que puedan tener mejor desempeño y utilizar mejores estrategias de posicionamiento.

Las empresas que implementan de manera satisfactoria la gestión de portafolio dedican sus recursos de manera eficiente, y obtienen un mejor retorno de sus inversiones, crecimiento y utilidad, así como la identificación anticipada de riesgos. Al tener un manejo central del portafolio es posible evitar el trabajo en silos y tener una visión completa del mercado para balancear la toma de decisiones de cómo se destinan los recursos año con año. Al integrar al departamento de Investigación y Desarrollo puedes adelantarte a la competencia e identificar puntos ciegos o productos con potencial de crecimiento y rentabilidad, y crear estrategias acordes a ello.



En el proceso de optimización, ya cuando se implementan los cambios que dicta el portafolio optimizado, es importante tener en cuenta el factor humano y manejar el cambio de manera anticipada y eficiente. Una mala comunicación o un mal manejo del cambio puede tener resultados problemáticos en este tipo de transiciones. Por ejemplo, si un producto se debe retirar del mercado, pero el departamento comercial lo sigue vendiendo, la compañía tendrá problemas.

Sintec Consulting cuenta con las capacidades de analítica avanzada para hacer una evaluación profunda del portafolio y el mercado. También puede ayudar a tu empresa a implementar procesos de optimización a largo plazo, para asegurar que el portafolio genere la mayor rentabilidad posible año con año. También contamos con amplia experiencia y un profundo conocimiento del mercado que nos permite ayudarte a tomar decisiones más acertadas sobre los productos en el portafolio. Con una metodología probada y expertos en la materia, Sintec Consulting puede ser un aliado clave en generar la mayor utilidad con un portafolio bien manejado, así como también acompañarte en el proceso del cambio para que se lleve a cabo sin inconvenientes y contratiempos.

Acerca del autor



César Casas,
Gerente de Estrategia de Clientes Mty
cesar.casas@sintec.com

Ingeniero Mecánico con maestría en Administración de Negocios (MBA) por el Tecnológico de Monterrey. Cuenta con 6 años de experiencia en industrias como: automotriz, construcción, consumo, manufactura, telecomunicaciones y transporte, entre otras. En Sintec se desempeña como Gerente de la práctica de Clientes, liderando e implementando proyectos de planeación estratégica y de marketing; impulsando la creación de soluciones innovadoras para las problemáticas de diversas industrias.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com