



Innovar u optimizar: tiempo de volver a ordenar el clóset

“A causa del intenso foco en actividades de lanzamiento, las compañías no están prestándole la misma atención a temas que aparecen en etapas más tardías del ciclo de vida de los productos, tales como la proliferación de SKU... 40% compañías revelan que no tienen un proceso riguroso de eliminar productos que se desempeñan por debajo de lo esperado y racionalizar su portafolio de productos. Sólo el 17% piensa que lo hacen de una forma efectiva. Fuente: GMA, CPG Growth and Innovation, 2009

Marinela Beke

Gerente de Cuentas – Ipsos Marketing

E-mail: Marinela.Beke@ipsos.com

Si bien el título de esta reflexión es una metáfora un tanto femenina y coloquial, es un buen reflejo de lo que suele ocurrir en muchas compañías de consumo masivo: se lanzan al mercado cada vez más opciones para el consumidor, sin llegar en muchos casos a contrastar cuál es el volumen incremental de una extensión de línea, o de agregarle una nueva opción de sabor a un actual producto que ya cuenta con una variedad importante. Me pregunto: ¿No será necesario ordenar el clóset y sacar la ropa que no estamos utilizando, antes de cargar el repertorio con nuevas prendas?

Cualquier ejecutivo que trabaje en una compañía de consumo masivo es consciente de la presión por generar volúmenes incrementales. Muchas veces no es posible capturar ya más participación de mercado, la marca no logra convencer a más consumidores tal como está. Allí es donde muchos de nuestros clientes se plantean una forma de innovación más cercana: **las extensiones de línea:** agregar una nueva versión o empaque a la marca actual.

Muchas veces, cuando se analiza una categoría, nos damos cuenta de que los aportes por variedad o por sabor cumplen la ley de concentración: una o dos variedades concentran gran parte del volumen, el resto tiene un peso residual. Atención, en muchos casos puede ser un peso secundario o de menor magnitud, pero no por eso menos relevante. Quizás está ahí porque satisface una necesidad específica, o porque permite defenderse frente a posibles quiebres de stock y dejar al consumidor dentro del portafolio de variedades, antes de que se vaya “al lado prohibido”, con el competidor.

Por ejemplo, en un contexto en donde los jugadores de una industria determinada tienen todos gran capacidad de producción: una compañía lanza una versión de una galleta con trocitos de chocolate y al mes siguiente su competidor la puede producir y poner en el punto de venta, o una compañía de bebidas saca un nuevo formato de envases y al mes siguiente un competidor ya lo tiene; se hace necesario actuar desde **un enfoque un tanto más estratégico** y refrendado contra la mirada del consumidor.

Recordemos que estamos en un mercado en donde el canal tradicional es clave y es principal socio estratégico en el *Go to market* de cualquier empresa de consumo masivo. Esto lleva a que frente a ese espacio reducido que presentan la mayor parte de las bodegas, se hace necesario saber cuáles son las variedades claves que tienen mayor fortaleza competitiva y cuáles son las que



mejor nos blindan para que el consumidor no se vaya a otra marca cuando no encuentre la variedad que está buscando.

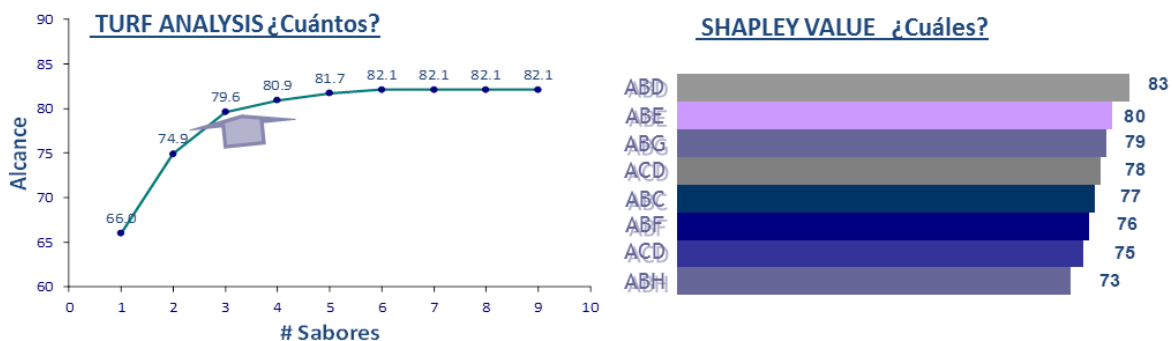
A esta reducida capacidad de exhibición en una bodega o puesto de mercado, para que los consumidores vean la gran cantidad de variedades, se le suma la dificultad de distribución: no se pueden tener todas las versiones o variedades a la vez en el punto de venta, para que cuando el consumidor vaya vea todas las opciones. Ahí es cuando aparece uno de los enemigos más temidos de los gerentes de Venta y Trade: *el quiebre de stock* (OOS por sus siglas en inglés). Quebrar stock de un producto es no tener ese producto o la variedad buscada, en un momento dado en el punto de venta (PDV).

Por el otro lado, alguien puede decir que una forma simple es ver cuánto aporta cada uno de los sabores y reducir los que están aportando menos. Es una solución válida pero no suficiente. Porque los sabores y/o las variedades no actúan en forma aislada desde la óptica del consumidor.

¿Cuál es la interacción dentro del portafolio de sabores? ¿Cuál sustituye al otro cuando uno no está en el PDV? ¿Cuántas versiones debe de ofrecer una línea para alcanzar el máximo potencial de clientes? ¿Se puede eliminar alguna versión actual sin afectar el volumen de ventas? ¿Las variedades actuales satisfacen necesidades aún no cubiertas o cuáles se superponen? ¿Qué productos satisfacen diferentes necesidades y por ende son comprados para diferentes ocasiones de consumo?

En Ipsos venimos trabajando exitosamente un enfoque para ayudar a nuestros clientes a optimizar las variedades de una marca en cuanto a formato y/o sabores. Y sobre todo los ayudamos para que puedan lograr el mayor nivel de alcance en el PDV y lograr mantener a sus consumidores, con dos análisis muy sencillos que se muestran en el Gráfico 1. Uno es un análisis muy conocido por los estadísticos, *TURF*, que nos dice cuál es el número de sabores que debería tener nuestra línea y el punto de quiebre con el cual se satisface pero no se satura al consumidor. El otro, *Shapley Value*, quizás alguno lo conoce porque la película “Una mente brillante” lleva a la pantalla la vida del creador de este análisis estadístico, nos cuenta cuál es la mejor combinación de los mismos.

Gráfico 1: Número de versiones con los cuáles saturo la línea y detalle de sabores a ser incluidos en la línea que me da mayor cobertura.





Muchas veces, antes de comenzar a pensar en nuevas innovaciones vía extensiones de línea, conviene parar un poco y contrastar nuestra oferta desde la óptica del consumidor antes de saturar un espacio. Primero conviene ordenar el closet, desechar la ropa no usada antes de salir a comprar ropa nueva.