COLUMNA · PORTAFOLIO

El portafolio que nadie decidió

En muchas empresas agroindustriales el catálogo no responde a una estrategia: es la suma de años de respuestas a clientes. Tener muchos productos no es el problema. El problema es no saber cuáles están pagando por los demás.

Pídale a su gerente comercial que explique por qué existe cada producto del catálogo. Probablemente tendrá una respuesta para cada uno: este formato lo pidió una cadena, este calibre lo exige un importador, esta mezcla nació para un cliente de food service que hace tiempo dejó de comprar, esta presentación la lanzamos porque la competencia la tenía. Todas serán razonables. Lo difícil será que tenga una respuesta para el conjunto.

Pocos portafolios de empresas agroindustriales fueron diseñados. La mayoría se fue acumulando. Cada código es un "sí" que alguien dio en una negociación, y el catálogo completo es el registro de todas ellas. Leído así, el portafolio cuenta más sobre la historia comercial de la empresa que sobre su estrategia.

En la agroindustria, decir que sí tiene una lógica difícil de discutir. La materia prima es variable, la capacidad instalada hay que ocuparla y el cliente grande pesa. Si un importador pide otro gramaje o una cadena quiere una versión con su etiqueta, aceptar parece barato: la línea ya existe, la fruta o el líquido ya están, el envase es solo un envase. Negarse, en cambio, parece caro.

Pero un producto adicional rara vez cuesta solo lo que cuesta directamente. Lo que se suma está alrededor: cambios de formato en la línea, mermas en cada partida, envases y etiquetas que terminan obsoletos, una planificación más compleja, horas del equipo comercial y de calidad dedicadas a volúmenes pequeños. Y quiebres en los productos que sí importan, porque la planta estaba ocupada en otra cosa. Son costos reales, pero casi nunca se le asignan a quien los genera. Se diluyen en el promedio.

Y el promedio es generoso con los productos chicos. Cuando los gastos indirectos se reparten por kilo, por litro o por venta, el producto de alta rotación termina subsidiando en silencio al de baja, sin que nadie lo haya decidido.

Detrás de la llamada "cola larga" de un portafolio suelen convivir tres supuestos: que más productos significan más oportunidades de venta, que un producto con margen bruto positivo "se paga solo" y que eliminar un producto equivale a perder un cliente.

La complejidad, además de costar, desdibuja.

Ninguno es falso en sí mismo, aunque ninguno se sostiene siempre. Un producto puede tener margen bruto positivo y aun así restar valor cuando se le cargan las interrupciones que provoca. Y muchas veces el cliente no está comprando ese código en particular, sino la relación, la confiabilidad del abastecimiento o el producto principal. El formato accesorio es una cortesía que ninguna de las dos partes volvió a cuestionar.

La consecuencia más visible es financiera: margen diluido y capital inmovilizado. La más seria es estratégica. Un portafolio demasiado amplio dispersa la atención. Cuando todo es prioridad, al equipo comercial le cuesta explicar por qué un cliente debería preferir a la empresa, y la marca pierde nitidez de tanto intentar estar en demasiados lugares con demasiadas versiones. La complejidad, además de costar, desdibuja.

Esto no le pasa solo a las empresas medianas. A comienzos de este año, BCG incluyó entre sus recomendaciones a compañías de consumo masivo racionalizar la cola larga: eliminar los productos de bajo valor y concentrarse en el núcleo. La diferencia es que una gran compañía suele tener sistemas para medir lo que le cuesta su complejidad. Una mediana muchas veces no los tiene, y eso no la libera del problema. Solo lo hace más difícil de ver.

Reducir tampoco es siempre la respuesta. Hay productos de bajo volumen que cumplen una función: abren la puerta a un cliente, defienden un espacio, permiten probar una categoría. Tenerlos no es el error. El error es no saber qué función cumple cada uno ni cuánto cuesta, de verdad, que la cumpla.

M+I Partners – Estrategia Comercial y Crecimiento

Javier Ignacio Movillo
Socio

jm@mipartners.cl
mipartners.cl