

Tema 3. Lanzamiento de Nuevos Productos y Mezcla de Productos

Objetivos

Al finalizar la unidad el alumno comprenderá las estrategias a aplicar para el lanzamiento de nuevos productos, así como la aplicación de las mezclas de productos según las circunstancias de conformidad al tipo de productos a ofrecer o lanzar. También conocerá las etapas del proceso en la elaboración de nuevos productos, un modelo de venta para estos nuevos productos y la conformación de sus líneas de productos nuevos respectivas y con sus análisis correspondientes. También aprenderá 2 Matrices importantes para la toma de decisiones como lo son. La matriz de Ansoff y la BCG.

3.1. Tipos de Productos

Que es un Nuevo Producto

En este caso no necesitamos buscar una definición muy limitada. Por el contrario, podemos reconocer varias categorías posibles de nuevos productos. Pero lo importante es que cada uno tal vez requiere un programa especial de mercadotecnia para asegurar una probabilidad razonable de éxito.

Cuando se habla de nuevos productos, es importante aclarar qué es lo nuevo del producto y para quién es nuevo. Más específicamente, un producto puede ser nuevo en el mercado lo cual significa que ninguna firma lo ha producido o comercializado antes, y/o nuevo para la firma. En este caso, otras firmas ya han ofrecido alguna versión del producto.

Adicionalmente, la novedad también es un asunto que va por niveles. Al combinar estos 2 tipos de novedad y reconocer que existen grados de novedad, se obtiene como resultado la clasificación que aparece en la siguiente figura:



En esencia, todas las actividades de desarrollo de producto conducirán a uno de los 6 tipos de un nuevo producto:

- 1) Los productos nuevos para el mundo son aquellos que han creado mercados completamente novedosos, iniciando ciclos de vida del producto, totalmente originales. Estos productos realmente novedosos, (como el walkman de sony o los pañales desechables Pampers) no

enfrentan ninguna competencia directa cuando salen por primera vez al mercado.

- 2) Las nuevas líneas de producto son aquellos productos que representan el ingreso a mercados existentes pero que son nuevos para la firma. Ejemplo, Hewlett-packard ingresó al mercado de las computadoras personales a mediados de la década de los años noventa cuando varios competidores ya estaban bien establecidos. Aunque la compañía había estado produciendo impresoras para las computadoras personales, los 2 productos servían a necesidades diferentes y así, conformaron distintas líneas de producto.
- 3) Las adiciones a las líneas de producto existentes (también conocidas como extensiones de línea) son nuevos productos que permiten a la empresa extenderse en su mercado servido mediante la oferta de beneficios diferentes o de distintos niveles de beneficios. El Saturn de general motors y la crema dental Crest son ejemplos. Aunque ambos productos atraerían a muchos de los clientes existentes de la general motors y de Crest, se esperaba que ofrecieran nuevos beneficios para atraer también a nuevos clientes.
- 4) Las mejoras a productos existentes suelen diseñarse para remplazar ofertas de productos ya existentes. Brindan un mejor desempeño o permiten percibir un mayor valor. Los cambios anuales en los modelos de sus vehículos, característicos de los fabricantes de automóviles, quedan dentro de esta categoría, al igual que las versiones “nuevas y mejoradas” de productos como Windows 95 de Microsoft. En algunos casos, la versión anterior se mantiene en el mercado por un tiempo, en especial si ésta ocupa un punto de precio más bajo que la nueva versión.
- 5) Los reposicionamientos son desarrollos técnicos muy modestos que permiten que un producto ofrezca nuevas aplicaciones y sirva a nuevas necesidades. Alka Seltzer se produce con los mismos ingredientes básicos de la aspirina Bayer, pero al agregarle una acción efervescente puede disfrutar de la posición de medicina para el estomago. De manera similar, las prescripciones de medicamentos para la úlcera como Tagament y Pepcid se han reposicionado como antiácidos estomacales de venta libre.
- 6) Las reducciones de costos son versiones de productos existentes que brindan un desempeño comparable a un menor costo. Aunque no son realmente “nuevos” desde una perspectiva de marketing, estos productos pueden causar impacto en las operaciones de producción y en la competitividad de una firma.

Es importante reconocer que las decisiones para desarrollar nuevos productos con un tipo y grado de novedad determinados, `por lo general, son reflejo de la estrategia corporativa o de la estrategia de marketing de una firma. Ejemplo, las empresas pueden buscar el desarrollo de productos nuevos para el mundo o de nuevas líneas de producto para satisfacer una estrategia de diversificación. De manera semejante, las extensiones de línea suelen reflejar una estrategia de desarrollo de producto que sirve como respuesta a los cambios en las necesidades del cliente o en las oportunidades de segmentación. Normalmente, las mejoras del producto, los reposicionamientos

y las reducciones de costos se buscarían para mantener el éxito en estrategias de marketing de confrontación directa o de posicionamiento diferenciado cuando las condiciones competitivas y de demanda cambien durante el ciclo de vida del producto.

Para reconocer los diferentes tipos de nuevos productos, es importante entender las dudas más importantes que se enfrentarán. Entre mayor sea la expectativa ante los resultados del mercado, mayor inseguridad habrá con respecto a la disposición de compra de los consumidores, los patrones de segmentación y otros aspectos de la demanda. Esta incertidumbre limita la comprensión del gerente sobre si la demanda potencial será adecuada y sobre los requerimientos precisos de promoción y distribución para alcanzar el éxito. Además, entre más novedoso sea el producto para la empresa, mayor será la duda acerca de su propia capacidad para diseñar, producir y comercializar un producto de calidad en una forma competitiva; en otras palabras, el interés se centrará en si hay un buen ajuste entre el producto y los principales competidores de la firma.

Sin embargo, mientras que a una menor novedad se reduce el riesgo de una respuesta deficiente del mercado o de un mal ajuste de la empresa, también es probable que haya menos rendimientos. Numerosos estudios han demostrado que los productos que primero ingresan al mercado tienen mayor posibilidad de obtener las participaciones de mercado más altas. Esto ocurre porque las primeras empresas o marcas que salen al mercado pueden establecer lealtades de marca antes que ingresen los competidores y porque quienes ingresan de último tiene mayor dificultad para ganar distribución. Mas aún, productos que no son particularmente nuevos para la firma (por ejemplo, los que se encuentran en las categorías 3 al 6) a menudo obtienen una parte sustancial de sus ventas a partir de las ofertas existentes de la firma. Este efecto se conoce como Canibalización.

El papel del proceso de desarrollo del producto es, entonces, ayudar a evaluar riesgos y reducir las dudas con respecto a las oportunidades de demanda del mercado (especialmente en productos nuevos para la firma) y la posibilidad de canibalización (cuando el grado de novedad es bajo)

3.2. Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos

Incorporación de Nuevos Productos

A) Generación de ideas.

La primera consideración es la necesidad de una cultura empresarial que favorezca la innovación. Las empresas innovadoras alientan la generación de ideas, se encuentran abiertas al cambio.

Las nuevas ideas, propuestas o sugerencias pueden proceder de múltiples fuentes:

- a. Los empleados de la fábrica.
- b. Los vendedores
- c. Los directivos
- d. El departamento de Investigación y desarrollo. Los equipos de innovadores.
- e. Los proveedores
- f. Los clientes
- g. Los Intermediarios
- h. El análisis de los competidores

i. Los clientes

Es importante establecer un sistema para captar ideas.

B) Filtrar las ideas.

Un primer análisis nos permitirá rechazar muchas de las ideas por no ser técnica o económicamente factibles. De todas formas, existe una tendencia a eliminar algunas muy buenas ideas por ser demasiado novedosas o muy distintas y alejadas de las costumbres de la empresa y el sector.

En muchas ocasiones las empresas de un sector se resisten al cambio. Y rechazan las buenas ideas hasta que una nueva empresa sin las ideas preconcebidas les derrota. Por ejemplo las empresas fabricantes de aspiradoras para la limpieza de hogares han rechazado durante años la fabricación de nuevos sistemas que no emplean la bolsa que recoge el polvo. La tradición y la costumbre fabricando un cierto sistema crean inercias y el rechazo del cambio. Muchas empresas de aspiradoras tienen un buen negocio vendiendo bolsas para las aspiradoras y no se plantean perder ese mercado.

En muchas ocasiones esta ceguera, al no reconocer las ventajas de nuevos diseños o tecnologías llevan al fracaso a las empresas tradicionales. Pierden el mercado a manos de nuevas empresas que no están ancladas y comprometidas con las tecnologías clásicas del sector.

C) Análisis de Factibilidad Técnica.

En el filtrado de ideas hemos rechazado las que claramente no son posibles técnicamente. Ahora es preciso realizar un análisis más preciso sobre la posibilidad de fabricar el producto. Dispone la empresa de los recursos y conocimientos técnicos para llevar a cabo el desarrollo del producto. Lo normal es que la empresa no disponga de todas las tecnologías para la fabricación del producto. Pero debemos preguntarnos si podemos adquirir la tecnología que nos falta. Y especialmente la disponibilidad de proveedores para obtener los componentes necesarios. En la actualidad la mayor parte de las empresas dependen de una gran cantidad de proveedores y subcontratistas que facilitan buena parte de las piezas del producto.

D) Análisis de la Factibilidad Económica.

El análisis de la factibilidad económica implica realizar previsiones de los gastos e ingresos del producto en los distintos periodos de tiempo del futuro. El análisis de los ingresos supone realizar previsiones de las ventas y del precio de venta. El análisis de los gastos implica estudiar todos los componentes de los costes. Una vez estimados los beneficios previstos para los distintos años y las inversiones necesarias podemos calcular la rentabilidad esperada del producto.

E) Diseño.

El diseño de los productos es fundamental para el éxito en los mercados. Por ejemplo, los fabricantes de automóvil cada pocos años lanzan nuevos modelos, de cuya aceptación por parte de los consumidores dependen sus ventas. Pero el diseño también es importante para la seguridad de los clientes. Las mismas compañías automovilísticas se han tenido que pagar demandas millonarias por accidentes mortales ocasionados por diseños inadecuados de su todo terreno.

El como se usa el producto y las futuras averías dependen del diseño del producto. Un diseño inadecuado generará fallos en el funcionamiento del producto. Toda una serie de fabricantes de automóvil han perdido millones por tener que llamar para revisar ciertos modelos con fallos.

Y un aspecto fundamental del diseño de los productos al que en ocasiones no se ha prestado atención es la facilidad de fabricación. El diseño del producto, el número y la disposición de las piezas que lo componen determinan en gran medida el tiempo y los costes de fabricación.

Tradicionalmente el procedimiento para el diseño de un automóvil era que los ingenieros de diseño trabajaran en un proyecto y lo pasaran a los ingenieros de producción. Los ingenieros de producción recibían el proyecto, realizaban las modificaciones para que fuera más sencillo de fabricar y lo devolvían al departamento de diseño. El departamento de diseño remodelaba el proyecto y lo devolvía a producción. El departamento de producción comunicaba a compras las piezas que necesitaba para que buscara proveedores. Este procedimiento se caracteriza por realizarse en una serie de compartimentos estancos de forma sucesiva.

Además es un procedimiento secuencial en el que primero se realiza un diseño sin tener en cuenta a los proveedores, ni las necesidades de fabricación y posteriormente se comprueba la necesidad de cambiarlo. Este sistema hace que se tarde mucho tiempo desde que se decide diseñar un nuevo coche hasta que se comienza la fabricación. Además mediante este sistema es más difícil que los componentes de los proveedores se acoplen bien al producto en su conjunto.

La industria del automóvil descubrió que estaba tardando más de cuatro años en diseñar algunos modelos, a un alto coste y con numerosos defectos. Algunos gerentes manifestaban que era preciso cambiar y que no podían tardar más en diseñar un producto que en ganar a la segunda guerra mundial.

Por tanto, se imponen nuevos procedimientos en el diseño de los productos. Los nuevos procedimientos emplean equipos multidisciplinares. Es decir equipos en los que desde el principio participan ingenieros de diseño, ingenieros de fabricación, personal de los proveedores y especialistas en marketing.

De esta forma desde el principio el diseño del producto tiene en cuenta la mejor forma de fabricarlo, las piezas de los proveedores y al consumidor. Y el diseño es un diseño en paralelo. Es decir, se diseñan varias partes del producto a la vez. Esto es posible por una buena coordinación, una constante comunicación y que cada parte del equipo sabe lo que está diseñando la otra porque comparten bases de datos y sistemas informáticos.

F) Construcción de Prototipos.

La construcción de unos prototipos permite la realización de diversas pruebas indispensables relacionadas con la seguridad del producto, la durabilidad, la usabilidad y las prestaciones. La seguridad de los productos es un aspecto esencial. Es esencial evitar accidentes que puedan causar daños en los consumidores o sus bienes. Y es preciso probar el producto en las más diversas circunstancias y con la utilización más descuidada o negligente.

No hay que suponer que todos los consumidores serán cuidadosos. Ni tampoco que van a leer y entender el manual del producto.

Una idea importante es evitar poner en el producto "tenga cuidado". Lo ideal es diseñar los productos de forma que aunque el consumidor no tenga cuidado no se produzcan accidentes.

Por ejemplo, si una parte del producto puede cortar un dedo, hay que intentar diseñarlo de forma que sea imposible que corte un dedo por muy irresponsable que sea la utilización del producto. Hay que intentar también que el propio uso o montaje del producto de forma descuidada no lo estropee o dañe. Por ejemplo, los ordenadores actuales suelen disponer de varios cables, pero cada cable sólo puede ser conectado a su sitio porque no entra en el sitio de otro.

Supongamos que estamos construyendo un mini submarino para explorar el fondo del mar. Los ingenieros el primer diseño que nos presentan tiene un sistema para bajar al fondo del mar inundando de agua unos depósitos y para subir unos motores eléctricos sacan el agua de los depósitos. Entonces nos preguntamos que ocurre si se estropean los motores para sacar el agua cuando estamos en el fondo. Y si estado en el fondo nos quedamos sin energía eléctrica. Le animamos a pensar en un sistema que garantice que si todo sale mal volvemos a la superficie.

La Usabilidad.

La facilidad de uso es uno de los aspectos más importantes en el diseño actual de los productos. De hecho, la característica más valorada por los consumidores de las páginas Web y de los programas informáticos es la facilidad de uso. Actualmente la pretensión de los diseñadores de numerosos productos desde automóviles a aparatos electrodomésticos es conseguir que el consumidor los utilice correctamente incluso aunque no se lean el manual de instrucciones. Numerosos fabricantes de televisores y de videos convierten la programación de estos electrodomésticos en un auténtico reto intelectual. Bastaría que sustituyeran los símbolos que utilizan por claras instrucciones en pantalla en los distintos idiomas para solucionar el problema.

Hay que probar el producto en condiciones reales. Se cuenta que los directivos de la industria del automóvil de los Estados Unidos reciben los mejores coches nuevos del modelo más caro cada poco tiempo. Además, disponen de garages con calefacción y un mantenimiento constante por parte de mecánicos especializados. Estos directivos nunca han comprado un coche en un concesionario, ni tienen el automóvil el tiempo suficiente para que aparezcan las múltiples averías. Además los altos directivos utilizan un conductor de la empresa de forma que no experimentan el propio producto. Es normal que piensen que los coches que fabrican no tienen averías y no entienden porqué muchos consumidores compran coches japoneses.

El producto no sólo hay que probarlo en condiciones reales sino en las peores condiciones de uso. El producto debe ser probado por especialistas que detecten sus defectos. Los coches son sometidos a prueba por pilotos especialistas que analizan la actuación del producto en las diversas circunstancias. Y probarlo con los consumidores menos expertos. Las pruebas de campo realizadas por especialistas son necesarias pero deben ser completadas con pruebas de uso real por parte de los menos hábiles de los posibles usuarios. El producto debe comportarse adecuadamente en manos del grupo más torpe de potenciales clientes. Evidentemente si diseñamos un coche todos los usuarios tienen licencia de conducir y se suponen que saben

conducir. Pero no necesariamente saben cuando hay que cambiarle el aceite o son expertos aparcando. Seguramente agradecen si el coche les indica cuando cambiar el aceite o por lo menos no se estropea si se retrasan en el cambio. Y seguramente agradecen si es fácil de aparcar. Yo por lo menos estoy feliz con los indicadores de revisión de mi coche y con los amortiguadores en los parachoques.

Esta regla como todas tiene algunas excepciones. Por ejemplo los conductores europeos generalmente no compran coches con cambio automático. El cambio automático supone un mayor precio. Piensan que se estropean y que resultará complicado arreglarlo. Y sobre todo no es propio de un hombre conducir un coche automático. El hombre se considera un buen conductor y un experto seleccionando las marchas. Aunque lo cierto es que parece que los pocos conductores Europeos que usan el cambio automático están encantados de la comodidad y facilidad que supone.

La durabilidad del producto. Durante cuanto tiempo podemos usar el producto. Y especialmente cuanto van a durar las piezas. Y que averías tendrá. Es nuestro producto de "usar y tirar".

Análisis del Mercado. Una vez disponemos de un prototipo podemos realizar un estudio de mercado más preciso. Al disponer de un modelo podemos estudiar las reacciones del consumidor ante el mismo y sus opiniones.

3.3. Modelo de Venta de Nuevos Productos

Comercialización

Las pruebas de mercado proporcionan a los administradores la información necesaria para tomar la decisión final sobre el lanzamiento de un nuevo producto. Si la compañía avanza hacia la comercialización- introducción de nuevo producto al mercado – enfrentará altos costos. Tendrá que construir o rentar instalaciones para la producción, y si se trata de un nuevo producto de consumo empacado, tendrá que invertir entre \$10 millones y 100 millones de dólares en publicidad y promoción sólo durante el primer año.

Para lanzar un nuevo producto, la empresa debe tomar 3 decisiones:

¿Cuándo?

Lo primero es decidir si es el momento de introducirlo al mercado si puede mejorarse aún más podría ser lanzado el año siguiente. Si la economía no pasa por un buen momento, quizá la empresa decida esperar.

¿Dónde?

La compañía debe decidir si lanza su nuevo producto en un solo lugar, en una región o varias, en el mercado nacional o el internacional. Pocas empresas tienen la confianza, capital y capacidad para introducir nuevos productos en todo el país.

¿A quién?

Dentro de su programa de expansión de mercados, la compañía debe dirigir su distribución y promoción a los mejores prospectos; ya cuenta con un perfil de los mejores, pero ahora debe afinar su identificación de mercados y buscar especialmente a los adoptantes tempranos, los usuarios más constantes y los líderes de opinión.

Criterios del Fabricante para Nuevos Productos

¿Cuándo debe el nuevo producto propuesto agregarse a la variedad actual de los que tiene la compañía? A continuación se dan algunas pautas que aplican algunos fabricantes al contestar esta pregunta:

- Debería haber una demanda adecuada del mercado. Este es sin duda el criterio más importante que ha de aplicarse al producto propuesto.
- Con demasiada frecuencia la gerencia comienza haciéndose una pregunta como la siguiente: "¿Podemos utilizar nuestra fuerza actual de ventas?" o "¿Encajará el nuevo artículo en nuestro sistema de producción?"
- La pregunta básica es ésta: "¿Hay un número suficiente de personas que realmente quieran nuestro producto?"
- El producto necesita ser compatible con las normas ambientales y sociales actualmente en vigor. ¿Contaminan mucho al aire o al agua (como lo hacen las fábricas de acero y de papel) los procesos de fabricación? ¿Dañará al ambiente el empleo del producto terminado (como sucede con los automóviles)? Luego de usarse, ¿es el producto nocivo para el ambiente (como el DDT y otros detergentes)? ¿Es posible reciclarlo?
- El producto deberá encajar dentro de la estructura presente de mercadotecnia de la compañía.

La experiencia general de ella en este aspecto es importante. A Bill Blass probablemente le resultaría fácil agregar hojas y toallas con diseño a su línea de ropa, mientras que los fabricantes les sería muy difícil añadir margarina a la suya. Pueden formularse preguntas más específicas en lo tocante a la adaptación de los nuevos productos a la mercadotecnia:

¿Puede utilizarse la actual fuerza de ventas? ,

¿Pueden usarse los canales de distribución con que se cuenta?

Un nuevo producto será acogido con una actitud más favorable por parte de la gerencia, si encaja dentro de las actuales instalaciones de producción, su poder de mano de obra y las posibilidades de la empresa.

El producto ha de ser idóneo desde el punto de vista financiero. Por lo menos hay que formular tres preguntas:

¿Se dispone de suficiente financiamiento?

¿Aumentar para el nuevo producto la estabilidad estacional y cíclica de la empresa? ¿Valen la pena las posibilidades de utilidades?

No debe haber objeciones legales. Hay que hacer solicitudes de patente, la etiqueta y el empaque deben cumplir con las normas, etc.

Los gerentes de la compañía deben tener el tiempo y la capacidad de ocuparse del nuevo producto. El producto ha de corresponder a la imagen de la compañía y a sus objetivos, una firma que dé preferencia a productos de bajo precio y de gran rotación no debe normalmente agregar un artículo que denote prestigio o estatus.

Criterios de los Intermediarios Respecto a los Nuevos Productos

Cuando los detallistas o mayoristas están estudiando la conveniencia de manejar un nuevo producto, se servirán de los criterios anteriores menos los relacionados con la producción. Además deberán considerar:

La relación con el fabricante: la reputación de éste, la posibilidad de conseguir los derechos exclusivos de ventas en determinado territorio geográfico y el tipo de ayuda promocional y financiera que dé el fabricante. Prácticas y políticas en

la tienda: ¿qué tipo de esfuerzo de ventas requiere el nuevo producto? ¿Cómo encaja éste dentro de las políticas de la tienda en lo concerniente al servicio de reparación, modificaciones (en el caso de la ropa), crédito y entrega?

Proceso de Adopción y Difusión del Nuevo Producto

La oportunidad de comercializar un nuevo producto en forma exitosa aumenta si la gerencia conoce los procesos de adaptación y difusión del mismo. El proceso de adopción es la actividad de toma de decisiones de un individuo mediante las cuales se acepta el nuevo producto (la innovación). La difusión es el proceso en virtud del cual la innovación se esparce por un sistema social con el tiempo.

Etapas del Proceso de Adopción

El posible usuario pasa por las seis etapas siguientes durante el proceso de decidir si adoptar algo nuevo:

ETAPA	ACTIVIDAD DE LA ETAPA
1.	Conocimiento El individuo queda expuesto a la innovación; se convierte en un posible Cliente
2.	Interés El posible cliente tiene bastante <u>interés</u> para buscar información.
3.	Evaluación El posible cliente mide mentalmente los méritos relativos del Productos
4.	Prueba El posible cliente adopta la innovación en forma limitada.
5.	Adopción El posible cliente decide utilizar o no la innovación en forma integral
6.	Confirmación Se adopta la innovación, después el usuario sigue buscando la Posterior a la <u>seguridad</u> de que tomó una decisión acertada. Adopción

3.4. Línea de Productos y Análisis Línea de Productos

La Gama Productos
Las empresas normalmente no fabrican un solo producto sino una amplia variedad de productos. A todo ese conjunto extenso de productos denominamos gama. Y esa gama de productos normalmente podemos agruparlos en una serie de conjuntos que presentan ciertas similitudes. A esos conjuntos de productos denominamos línea de productos. Así por ejemplo una empresa fabricante de electrodomésticos puede tener una amplia gama de muy diferentes productos. Todos esos productos que constituyen su catálogo serán su gama. Y si fabrica equipos de aire acondicionado, lavadoras y cocinas diremos que su gama consta de tres líneas.

La gestión de la gama de productos requiere un análisis en varios niveles. Por una parte es precisa una gestión conjunta de toda la gama de productos. Es posible además una gestión por líneas o conjuntos de productos que comparten ciertas características. Y en muchos casos se realiza una gestión y actividades de marketing específicas para potenciar los productos concretos.

Es necesaria una gestión conjunta de toda la gama de productos. Es precisa una visión estratégica es decir a largo plazo y general que abarque todos los productos. Desde esta visión estratégica y más amplia es desde la que se decide:

Los Productos a Eliminar.

Una decisión fundamental es eliminar los productos en el momento preciso. En muchas ocasiones por cuestiones sentimentales, tradiciones de la empresa o inercia se mantienen productos que deben ser eliminados.

Es preciso realizar un análisis de los costes concretos de cada producto. Por otra parte, hay que estudiar los recursos que está consumiendo cada producto. Cada producto concreto estará consumiendo recursos financieros, requerirá ciertas inversiones, recursos en la fábrica, tiempo de los ejecutivos, tiempo de los vendedores, esfuerzo y recursos de marketing y toda una serie de costes diversos.

Por otro lado analizaremos los ingresos que ese producto aporta. Conociendo los costes y los ingresos podemos conocer el beneficio que aporta cada producto. Y sabiendo las inversiones o recursos que consume ese producto podemos estimar la rentabilidad de cada producto concreto.

En muchas empresas unos pocos productos muy rentables están ocultando otros muchos con una escasa rentabilidad. Incluso es típico mantener durante años productos en los que perdemos dinero gracias a otros muy rentables.

Una típica decisión que han tomado muchos ejecutivos con éxito es eliminar una buena parte de los productos poco rentables de la gama de una empresa. La eliminación de los productos poco rentables permite centrar los recursos y las energías en los más rentables. Otra decisión típica es ir eliminando productos en crisis o en sectores en declive. Y potenciar los productos en sectores con futuro y con alto crecimiento.

La Línea de Productos

Un extenso grupo de productos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas, constituyen una línea de productos. Por ejemplo Revlon produce varias líneas de cosméticos e IBM varias líneas de computadoras. Cada línea de producto requiere una estrategia de mercadotecnia y los mercadólogos tienen que tomar decisiones difíciles en cuanto a la extensión de la línea y sus características.

- 1) Decisiones sobre la Amplitud de la Línea de Productos. Los gerentes de línea de productos deben decidir acerca de la amplitud de la línea de productos. Esta última será demasiado estrecha si el gerente puede aumentar utilidades al añadir productos; será demasiado amplia, en cambio, si logra aumentar utilidades suprimiendo algunos productos. La amplitud de una línea de productos depende de los objetivos de la empresa. Aquellas compañías que desean ser reconocidas como organizaciones de línea completa, o que buscan una alta participación

de mercado y un desarrollo del mismo, ofrecerán líneas más amplias. Cuando alguno de los productos dejan de ser rentables, estas empresas se muestran menos preocupadas. En contraste, aquellas compañías que están interesadas en una alta rentabilidad, por lo común manejan líneas más estrechas, de productos seleccionados. Las líneas de productos tienden a ampliarse con el tiempo, por lo que las empresas deben planear este crecimiento con cuidado. La empresa puede ampliar sistemáticamente su línea de productos de dos maneras: expandiéndola y complementándola.

- 2) Decisiones sobre la Extensión de la Línea de Productos. Cada línea de producto de una compañía cubre un gama de los productos que ofrece la industria en general. Por ejemplo los automóviles BMW están colocados en la categoría de precios medios-altos dentro del mercado, mientras que Toyota se centra en la categoría de precio medio. La ampliación de una línea de producto se da cuando una compañía extiende su línea más allá de la categoría que ocupaba. La compañía puede ampliar esta línea hacia abajo, hacia arriba o en ambos sentidos.
- EXTENSIÓN HACIA ABAJO: Muchas compañías empiezan colocadas en la parte superior del mercado y luego amplía sus líneas hacia abajo. Puede hacerlo por varias razones. Quizá encuentre que en la parte inferior el crecimiento es más rápido; o desde un principio penetró en la parte superior para establecerse una imagen de calidad y luego descender. La compañía puede también añadir un producto de la categoría inferior para cerrar un hueco en el mercado que podría atraer a un nuevo competidor. O se siente atacada en la parte superior y responde en la inferior.
 - EXTENSIÓN HACIA ARRIBA: Es posible que las compañías que se sitúan en la parte inferior del mercado quiera entrar en la parte superior. Puede que las atraiga una mayor tasa de crecimiento, o sencillamente que quieran posicionarse como fabricantes de línea completa. La decisión de ampliarse hacia arriba implica ciertos riesgos. Los competidores de la categoría superior no sólo están bien atrincherados en su posición, sino que pueden responder entrando en el sector inferior del mercado, y los clientes potenciales pueden no creer que el recién llegado sea capaz de fabricar productos de calidad. Finalmente, a los vendedores y distribuidores puede faltarles el talento y entrenamiento necesarios para atender el sector más alto del mercado.
 - EXTENSIÓN EN AMBOS SENTIDOS: Las compañías que se encuentran en la categoría media del mercado pueden decidir ampliar sus líneas en ambos sentidos.

3) Decisión sobre la Línea de Producto. Una línea de producto también puede ampliarse añadiendo nuevos artículos dentro de la misma categoría. Existen varias razones para llenar la línea de producto: buscar ganancias adicionales, tratar de satisfacer a los distribuidores, tratar de sacar provecho de un exceso de capacidad, tratar de manejar una compañía de línea completa y de llenar los huecos para alejar a los competidores. Pero si se exagera, el resultado es canibalismo entre los productos y confusión para el

cliente. La compañía debe estar segura de que los nuevos productos son claramente diferentes a los anteriores.

4) Decisión sobre la Presentación de la Línea del Producto. El gerente de línea de producto por lo general selecciona uno o dos artículos de la línea para presentarla. Esta estrategia es la presentación de la línea de producto. En ocasiones, los gerentes presentan modelos promocionales del sector inferior de la línea para que sirvan como "iniciadores de movimiento". En otros casos los gerentes presentan el modelo superior para dar "categoría" a la línea de producto.

Mezcla de Producto

Una organización con diversas líneas de producto tiene una mezcla de producto (también llamada surtido de producto), que es el conjunto de todas las líneas de producto y artículos que un vendedor específico ofrece. La mezcla de productos de Avon está formada por cuatro líneas principales: cosméticos, joyería, ropa, y artículos para el hogar. A su vez, cada línea de producto tiene varias sublíneas. Los cosméticos, por ejemplo, se dividen en lápiz labial, rubor, polvo, etc. Cada línea y sublínea tienen muchos productos individuales.

La mezcla de producto de una compañía puede describirse según su amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

- La amplitud de la mezcla de producto, se refiere al número total de productos que maneja la compañía.
- También podemos calcular la longitud promedio de una línea, dividiendo la longitud total (total de marcas) por el número de líneas.
- La profundidad de la mezcla de producto, indica cuántas versiones de cada producto se ofrecen dentro de la línea.
- La consistencia de la mezcla de producto se refiere a que tan parecidas son las diversas líneas en cuanto a su uso final, sus requisitos de producción, canales de distribución u otros factores.

Estas cuatro dimensiones de la mezcla de producto constituyen los puntos de partida para definir la estrategia de producto de una compañía. Esta puede incrementar su negocio de cuatro maneras. Puede añadir nuevas líneas, con lo cual amplía su mezcla. De esta forma, las nuevas líneas aprovechan la reputación de la compañía en sus otras líneas. O puede también alargar sus líneas de producto para convertirse en una compañía de línea completa. También es posible añadir más versiones de cada producto y con ello profundizar su mezcla. Finalmente, la compañía puede buscar una mayor – o menor – consistencia de línea de producto, dependiendo de si quiere adquirir una sólida reputación en un solo campo o en varios. Para tomar estas decisiones, no solo es necesario comprender bien los deseos de los consumidores y las estrategias de los competidores, sino también prestar cada vez más atención a las políticas sociales que son cada vez más importantes y afectan las decisiones sobre productos.

Componentes de la Mezcla

En el diseño de la mezcla de productos, es importante que la empresa establezca el comportamiento que deben asumir algunos de sus componentes.

Dicho comportamiento corresponde a los productos líderes, los productos de atracción, los productos tácticos.

Las características que presenta cada uno de estos productos son:

- PRODUCTO LIDER: Es aquel producto que brinda las mayores ganancias a la empresa.
- PRODUCTO DE ATRACCIÓN: Es aquel que es utilizado para atraer al cliente. Por ejemplo, en el caso de una empresa que comercializa televisores, ésta puede tener como producto de atracción a su modelo económico; ello permite que los vendedores de televisores tengan la oportunidad de ofrecer a los clientes los productos de la mezcla.
- PRODUCTO DE ESTABILIDAD: Es aquel producto que permite a la empresa evitar las fluctuaciones en ventas que podría estar experimentando. Éste es el caso de una empresa que produce helados, los que cuentan con mayor aceptación en la época de verano y que tiene como producto de estabilidad a los chocolates para la temporada de invierno.
- PRODUCTO TÁCTICO: Es aquel que es utilizado por la empresa para reforzar su posición frente a la competencia. Las empresas líderes hacen uso de productos tácticos con la finalidad de atacar a sus retadores. Es el caso de una empresa fabricante de leche evaporada que sacó al mercado una nueva marca de leche en polvo para contraatacar a una empresa competidora.

3.5. Matriz ANSOFF y Matriz BCG

Cuando hablamos de esta matriz estamos inmersos en el Marketing estratégico: Identificación de oportunidades

Cuando se plantea la búsqueda de estrategias de crecimiento, uno de los tantos modelos que hemos tratado y tantos otros que nos quedan por tratar, reconocemos en la Matriz de Ansoff que se ha convertido en clásico por su característica definida como la matriz de opciones de crecimiento propuesta por Igor Ansoff, hace ya unos cuarenta años.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

De las cuatro opciones que plantea la matriz nos vamos a interiorizar de las dos alternativas que se centran en los productos actuales (penetración y

desarrollo del mercado) ya que, usualmente, son las más viables y frecuentes, además de ser las que menos normalmente menores riesgos implican y ser las que procuran las más altas probabilidades de éxito. Los resultados de una investigación entre directivos de marketing, según informa Tom Robertson (Nuevas Ideas de Management), asignan los siguientes porcentajes de posibilidades de éxito a las diferentes estrategias de crecimiento:

1. Penetración del mercado: 75 por 100.
2. Desarrollo del mercado: 45 por 100.
3. Lanzamiento de nuevos productos: 35 por 100.
4. Diversificación: 25-35 por 100.

Penetración de Mercado

Tal y como se señala en la matriz de Ansoff, en la estrategia de penetración de los mercados se refiere a los productos actuales de nuestra cartera de productos actuando en los mercados usuales.

Se trata, pues, de crecer sin introducir cambios importantes en la relación producto-mercado.

¿Cómo se logra esto? Actuando en uno, varios o todos los elementos que determinan el volumen total del mercado de una empresa en una determinada categoría de producto. Los cuatro elementos son:

1	El número de consumidores	Consumidores, actuales o potenciales, que existen en el mercado.
2	El nivel de penetración	Del total de consumidores que potencialmente podrían hacerlo, ¿cuántos lo están consumiendo?
3	La frecuencia de compra	¿Cada cuánto tiempo se adquiere el producto?
4	La participación de mercado	Del total de las ventas que se realizan en el mercado, ¿qué parte le corresponde a la empresa?

Se trata, pues, de incrementar el número de consumidores o usuarios, a su vez elevar el nivel de penetración y/o aumentar la frecuencia de compra. Si esto se logra para los productos de la empresa, como consecuencia se logra incrementar su participación de mercado y, por ello los niveles de ventas.

Desarrollo de Mercado.- La segunda vía estratégica de crecimiento que analizaremos. Esta estrategia se centra en tratar de "desarrollar" áreas del mercado que no están siendo debidamente explotadas. Puede realizarse tanto "dentro" del mercado geográfico de la empresa o "fuera" del mercado.

El desarrollo "dentro" del mercado geográfico usualmente adopta la forma de desarrollo de nuevos segmentos para los mismos productos actuales de la organización o el desarrollo de mercados completamente nuevos al identificar nuevas aplicaciones o usos para los mismos productos o servicios.

La historia del marketing está llena de ejemplos de casos de desarrollos del mercado; veamos sólo tres de ellos. Esta breve selección nos permitirá comprender mejor el concepto de desarrollo del mercado:

Los cubitos de concentrados para sopa (uso original) participan activa y eficazmente en el mercado de los condimentos.

El nylon pasó, etapa tras etapa, del mercado de las industrias de guerra (paracaídas, cuerdas de alta resistencia, etcétera) al mercado de las medias femeninas, al de los textiles en sentido general, para terminar participando en el sector de los neumáticos, la aeronáutica, etcétera. Tratado este caso en un artículo imperdible sobre el ciclo de vida del producto como herramienta para el desarrollo de estrategias por el excelente exponente Theodore Levitt.

Los bastoncillos de algodón o "hisopos" fueron diseñados originalmente para la limpieza de los oídos y en la actualidad se promocionan para infinitos usos: cosmética, pintura, limpieza de equipos pequeños, etcétera.

Por otra parte, el actual proceso de globalización de los mercados facilita el desarrollo hacia "fuera" (por ejemplo, ingresando en nuevas áreas geográficas, nacionales o extranjeras), siempre y cuando se sepan aprovechar las nuevas condiciones de comercialización. También existe la posibilidad contraria: los competidores internacionales ahora disponen de mayores facilidades para invadir los mercados actuales de la empresa.

Análisis de la Cartera Producto-Mercado (Análisis Portafolio o BCG)

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del BCG parte de dos Premisas:

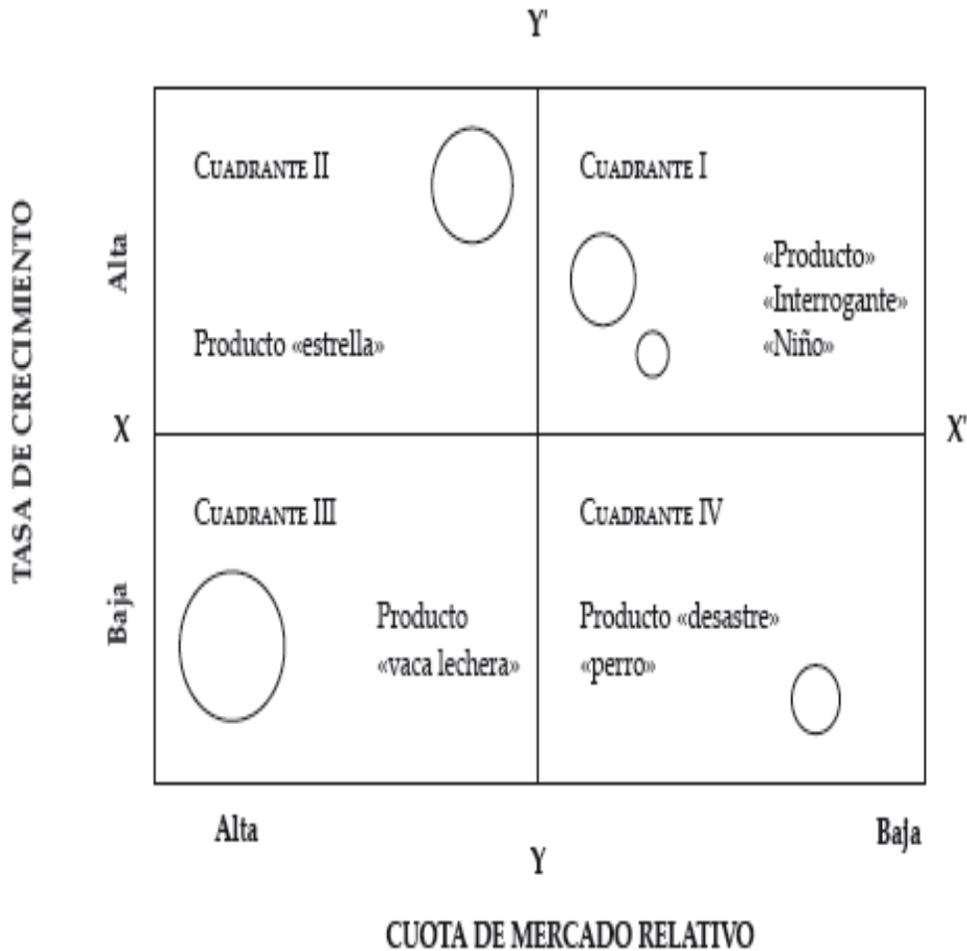
1.- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).

2.- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa, esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.

GRÁFICO. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN (BCG)



Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al Boston Consulting Group efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida, y en el eje de ordenadas la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos (cash flow) y a sus necesidades monetarias. Así se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos.

En el gráfico de la matriz, las coordenadas (X - X') e (Y - Y') indican la media del sector, tanto de la cuota de participación en el mercado como de la tasa de crecimiento. Diversos autores mantienen que el eje de coordenadas (X - X') es equivalente a la masa crítica, es decir, que su tasa de crecimiento está por encima o por debajo del 10 por 100; en la práctica, esto no es posible ni útil ya que en etapas de ralentización de un determinado sector, crecer por encima del 5 por 100 puede situar a la empresa por encima de la competencia convirtiendo sus productos en estrella o niños.

Productos Interrogante-Niños

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron. Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

Productos Estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios. En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

Productos Vaca Lechera

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno. Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella».

Productos Perro

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».
- Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.
- Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

Cartera Ideal de Productos

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

Diferentes Tipos de Estrategias Genéricas

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

A este respecto, vuelvo a recordar que el término cuota de mercado, aun siendo importante, ha dejado parte de su protagonismo al de cuota de cliente. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

1. Aumentar la cuota de mercado. Puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
2. Conservar la cuota de mercado. Que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
3. Cosechar. Consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el cash flow, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
4. Retirarse. Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.