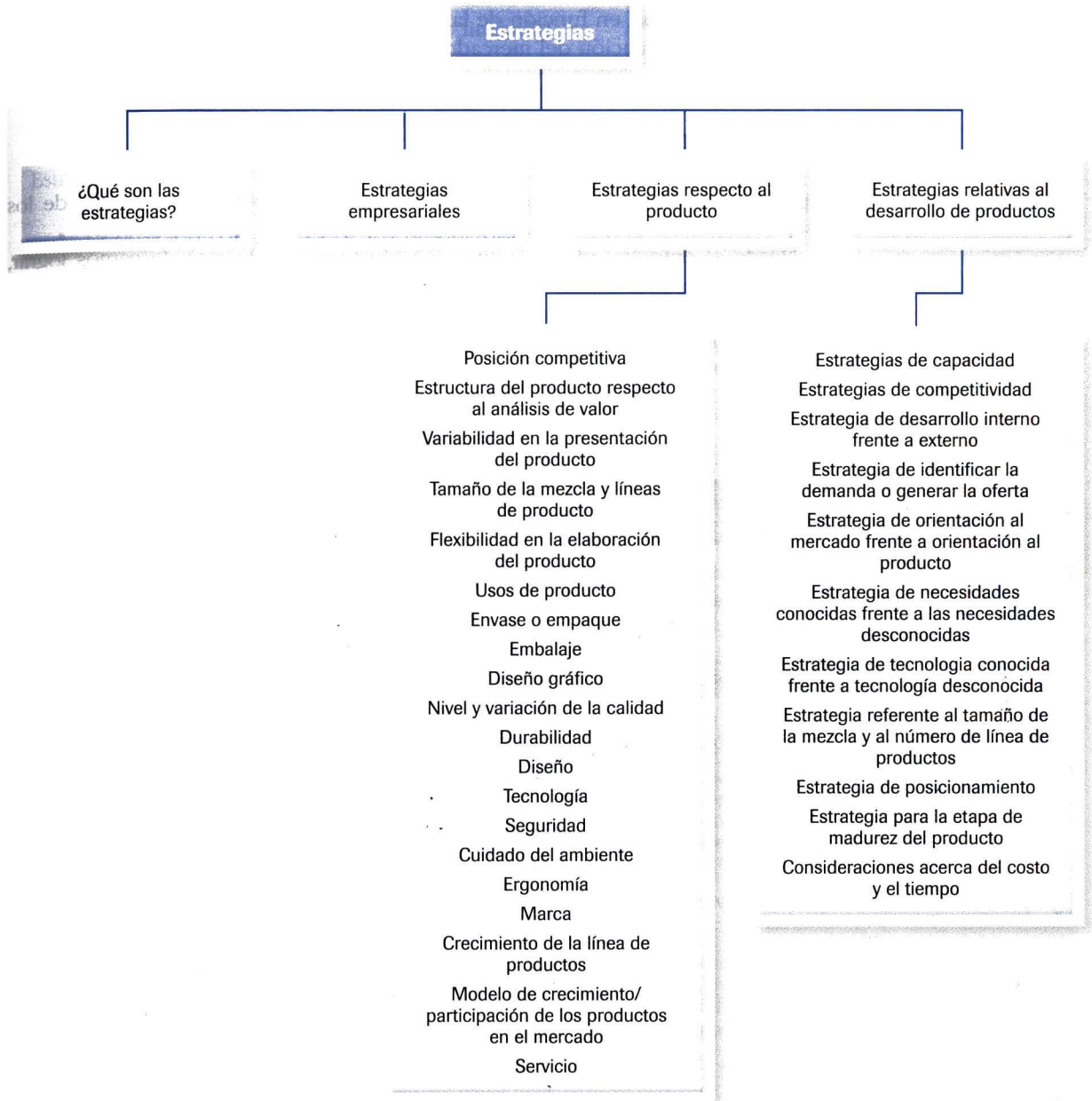


Capítulo

ESTRATEGIAS

2



Objetivos

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Describir los elementos esenciales de la administración aplicados al desarrollo de productos.
- Identificar las estrategias empresariales, en especial aquellas que se refieren a los productos, su fabricación y comercialización.
- Seleccionar la estrategia o estrategias que más convengan para el desarrollo de productos, en función de las características del producto, de las organizaciones, situación del mercado y de la competencia.

Qué son las estrategias

La administración es la mejor herramienta para la conducción eficiente de los esfuerzos colectivos hacia el logro de los objetivos.

Desde el enfoque administrativo, los objetivos son lo que deseamos lograr, los planes comprenden la secuencia de actividades para ello, los presupuestos proveen los recursos financieros, los programas fijan el tiempo, las estrategias orientan cómo conseguirlos, en tanto que las políticas fijan las reglas de actuación (figura 2.1).

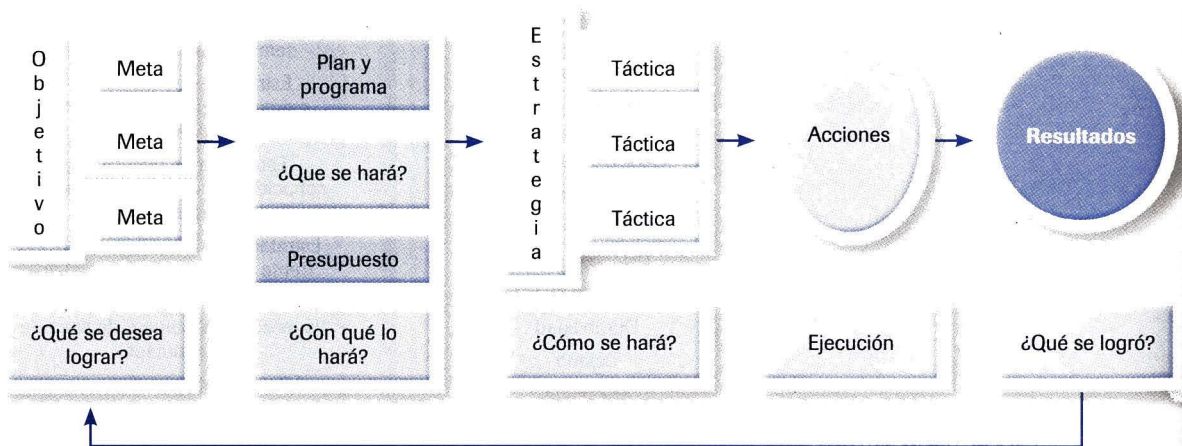


Figura 2.1 Ubicación de las estrategias y las tácticas.

Las estrategias son cursos amplios de acción, que orientan el trabajo a realizar, para el logro de los objetivos que pretende la organización e incluyen la asignación de recursos. En tanto que las tácticas corresponden a orientaciones detalladas.

Estrategias empresariales

Las principales estrategias empresariales son múltiples y variadas, aunque se concentran en las siguientes categorías (figura 2.2):

Estrategias relativas a la producción:

- Tipo de producción (por stock o sobre pedido, etc.). Se recomienda revisar el capítulo 6.
- Forma de producir (mecanizada o artesanal).
- Volumen de producción (ilimitada o limitada).
- Tamaño de la línea de productos.
- Lugar de producción (localmente, con uso de maquila, en el mercado meta, etcétera).

Estrategias relacionadas con el producto:

- La posición competitiva de los productos
- Cada nivel de la estructura del producto
- El análisis de valor del producto

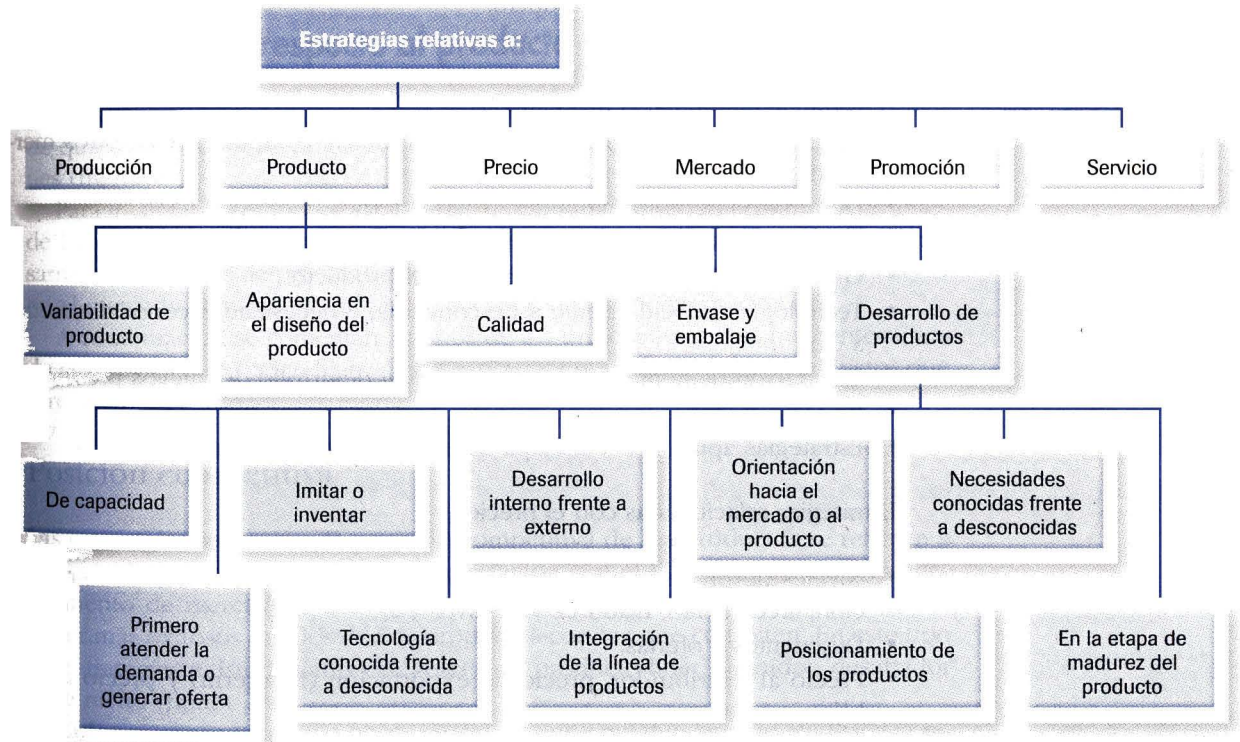


Figura 2.2 Principales estrategias empresariales.

- La variabilidad en la presentación del producto
- El tamaño de la mezcla y líneas del producto
- La flexibilidad en la elaboración del producto
- Los usos de producto
- El envase
- El embalaje
- El diseño gráfico
- La calidad
- La durabilidad del producto
- El diseño del producto
- El nivel tecnológico del producto
- La seguridad de producto
- La ecología
- La ergonomía
- La marca de producto
- El crecimiento de las líneas o la mezcla de productos
- El modelo de crecimiento/participación de los productos en el mercado, desarrollado por el Boston Consulting Group
- El servicio
- La apariencia (diseño)

Respecto al desarrollo de producto:

- Estrategia de capacidad.
- Estrategia de imitar o inventar (3I).
- Estrategia de las 3I, incluyendo introducción y competencia en otros mercados.
- Desarrollo interno frente a desarrollo externo.
- Primero atender a la demanda o generar oferta.
- Orientación hacia el mercado o hacia el producto.
- Tecnología conocida frente a desconocida, y necesidades conocidas frente a desconocidas.
- Integración de la línea de productos en el desarrollo de nuevos productos.
- Posicionamiento.
- Estrategias aplicables a la etapa de madurez del producto.

Estrategias relacionadas con el precio:

- Niveles de precios en las etapas (ciclo de vida de producto) de introducción, crecimiento, madurez y declive.
- Descuentos y ofertas.
- Precio al distribuidor, precio de exportación (Incoterm) y precio al público.
- SPB (siempre precios bajos).
- Precios diferenciados.

Estrategias relacionadas con el mercado:

- Mercados y segmentos meta
- Canales de distribución
- Competencia

Algunas de las estrategias relacionadas con la promoción:

- Acciones promocionales
- Medios y materiales promocionales
- Fuerza de ventas
- Publicidad

Estrategias relacionadas con el servicio:

- Instalación
- Garantía
- Mantenimiento
- Facilidades financieras
- Capacitación
- Asesoría

Estrategias respecto al producto

El enorme número de tipos de estrategias tiene como único límite la capacidad de quienes tienen a su cargo decidir y definir sobre el futuro de las organizaciones (figura 2.3).

Para incontables empresas de los países que han abierto sus economías después de haber operado durante mucho tiempo en un mercado cerrado, es esencial desarrollar estrategias de producto eficientes que les permitan competir y permanecer en el mercado enfrentando la competencia de oferentes internacionales.

A continuación se comentan algunos de los principales y más frecuentes tipos de estrategias que suelen fijarse las organizaciones en cuanto a los productos que ofrecen al mercado.

Posición competitiva

Las estrategias respecto a la posición competitiva de los productos se refieren a la posición que guardan o buscan en relación con el liderazgo en un mercado, segmento de mercado o nicho, en una o varias características que los puede hacer más exitosos que los demás productos con los que compiten. En este tipo de estrategias existen cuatro categorías: de producto líder, seguidor, desafiador y de nicho (figura 2.4).

Líder es el producto que posee cualidades que pueden hacerlo el ideal y la referencia para los demás productos de su tipo. El liderazgo suele no ser absoluto, en un mismo mercado por lo general hay varios productos que compiten por ser

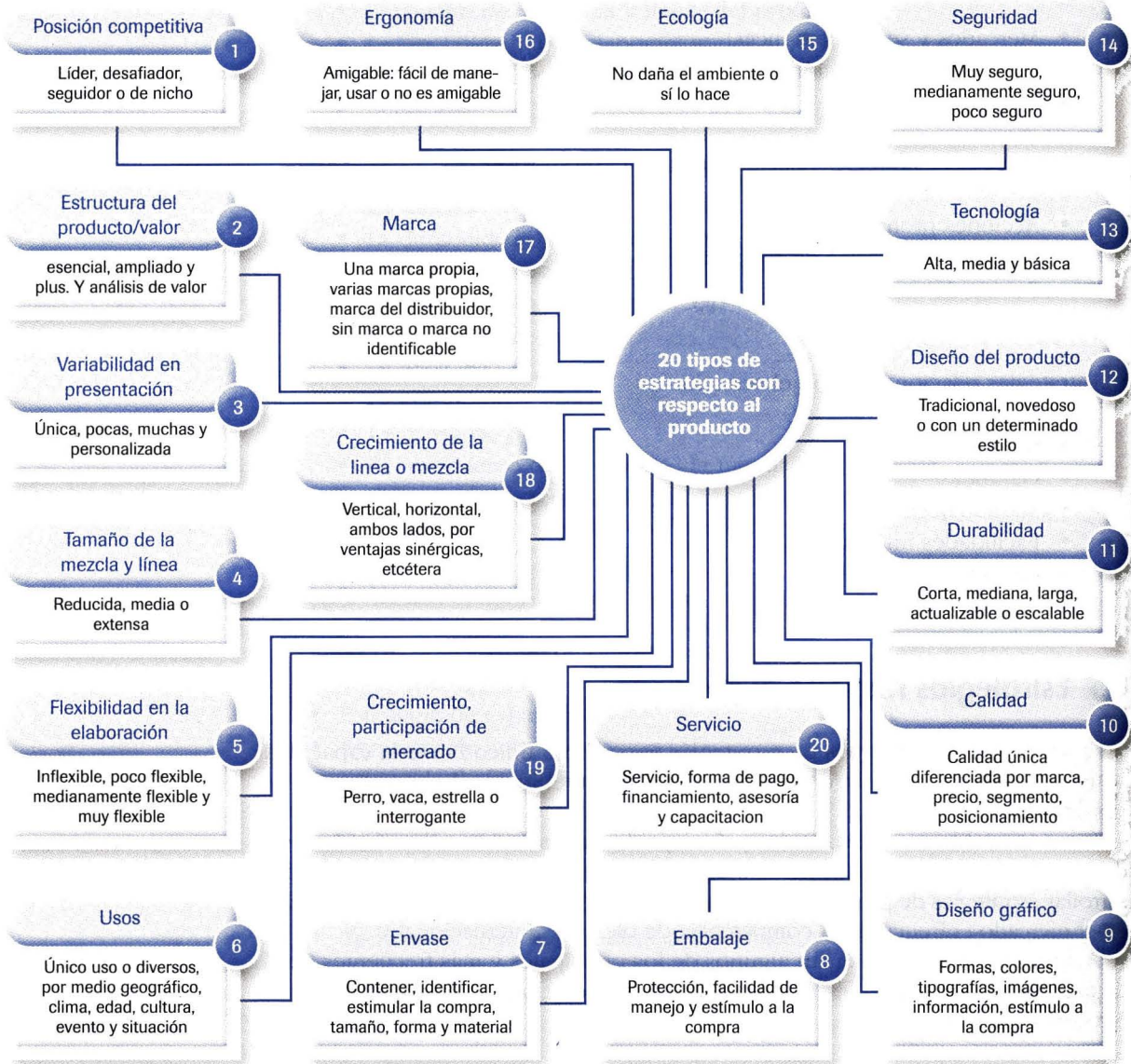


Figura 2.3 Estrategias respecto al producto.

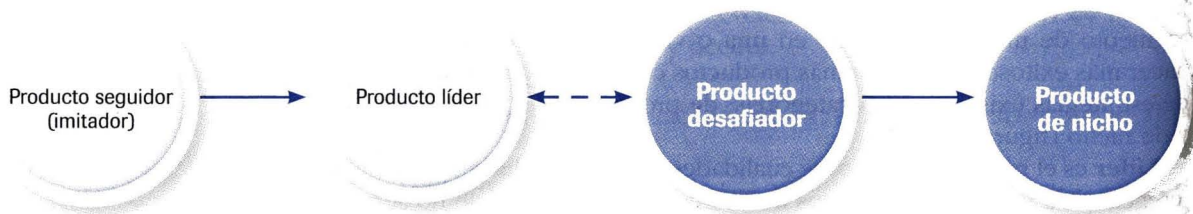


Figura 2.4 Estrategia de producto líder, seguidor, desafiador y de nicho.

los líderes en determinado aspecto: ser el producto que está mejor posicionado en la mente de los consumidores, el que más se vende, el que más utilidades reporta o que tiene mayor crecimiento en el mercado.

Se puede ser el líder en varios y distintos aspectos:

- Ser el de mejor precio
- Ser de mejor calidad
- Ser el de distribución más eficiente
- Ser el de comercialización más efectiva
- Ser el de mejor diseño
- Ser el que mejor se adapta a las necesidades de los consumidores
- Ser el producto con promoción más eficiente

Desafiador es el producto que, sin ser líder, se asemeja mucho a las cualidades que pudiesen colocarlo en condiciones de tomar el lugar del líder. Un desafiador busca de manera consciente el liderazgo por lo que considera como su enemigo natural y sujeto a vencer al líder actual. Internacionalmente es claro que la relación entre Coca-Cola y Pepsi se ubica dentro de esta categoría.

El producto desafiador entabla una intensa lucha con el líder a fin de obtener el liderazgo; esta situación es frecuente cuando existe un grupo reducido de organizaciones con fuerzas casi equivalentes que se enfrascan en una pugna a veces encarnizada para obtener o mantenerse en la posición indiscutible de líder.

Seguidor es el producto cuya empresa no tiene el deseo ni la capacidad de ser líder. Además de que no desea o no puede invertir en el desarrollo de nuevos productos concreta su actividad en imitar las novedades, diseño y desarrollos tecnológicos de los productos líderes.

Producto de nicho es aquel que busca y se posiciona en un determinado y relativamente pequeño segmento de mercado con características muy diferentes y específicas, que no está siendo atendido en forma satisfactoria por otros oferentes y que, debido a su tamaño y especificidad, suele no ser atractivo para las empresas que desean operar en los grandes mercados.

Dependiendo de las ventajas competitivas que posea una empresa podrá optar por la estrategia de ser líder y mantenerse en el liderato o bien ser seguidor.

Es evidente la estrategia que han seguido algunas de las naciones del sureste asiático, donde se registra la tasa de crecimiento económico más alta del mundo.

Esta estrategia es caracteriza por la aplicación secuencial de las 3I: imitación, innovación e invención (figura 2.5).

En la figura 2.6 se presenta la matriz de la estrategia principal que contiene los elementos cardinales para orientar la estrategia competitiva que resulte conveniente, dada la posición competitiva actual y la velocidad en el crecimiento de los mercados actuales y meta.

La imitación supone una labor concienzuda para seleccionar qué imitar y determinar en qué imitarlo. Procede cuando se cuenta con una desventaja insalvable o que resulte más atractivo ser seguidor a ser el líder.

Se imita al líder que es exitoso, con lo que en cierto grado se garantiza el buen desempeño del producto a la sombra del líder. El imitador se puede dar el lujo de competir esencialmente por medio de la fijación de precios inferiores, ya que sus costos de investigación y desarrollo son escasos o nulos; en tanto que, para

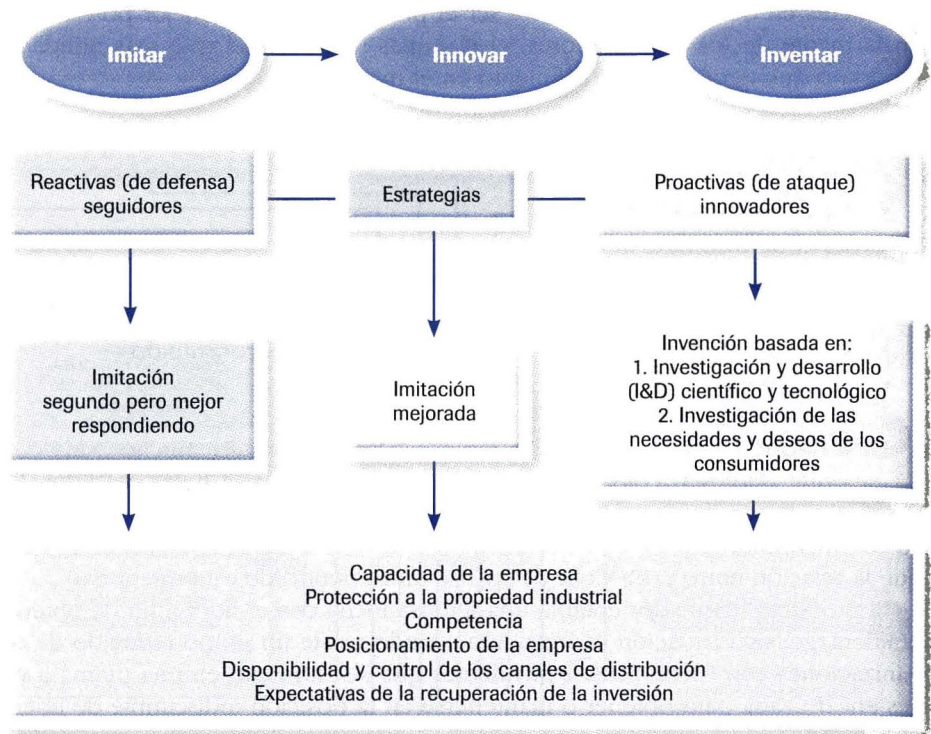


Figura 2.5 Estrategia de las 3I.

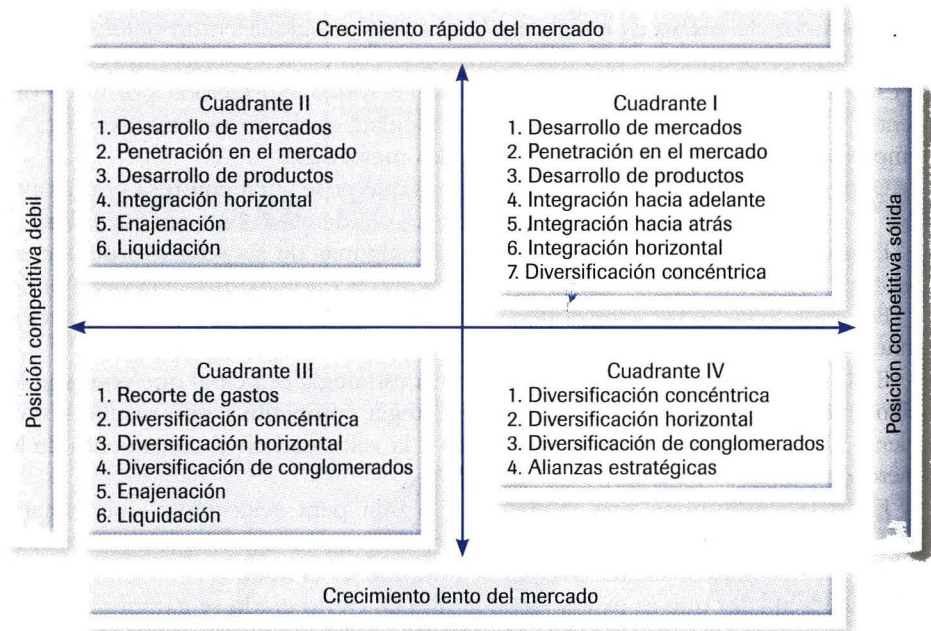


Figura 2.6 Matriz de la estrategia principal.

quien inventa el producto, los costos de desarrollo suelen ser considerables, y se deben amortizar como una porción del precio.

Asimismo, en múltiples ocasiones el imitador también se favorece de la publicidad que el inventor haya hecho para comercializar su producto.

Al desarrollar nuevas habilidades, el imitador se ubica en la posición de hacer algunas mejoras al producto, con las que la imitación puede presentar diversas ventajas basadas en el trabajo de innovación, incrementando la capacidad competitiva del producto copia.

Cuando un país, sector o empresa ha logrado desarrollarse lo suficiente (conocimiento, habilidad y actitud), puede aprovechar ventajas para crear nuevos productos y así ser líder en su mercado. Podemos decir que una empresa está madura para incursionar en la inversión cuando cuenta con suficiente estructura y capacidad tecnológica y financiera.

La imitación no está exenta de riesgos. Debemos estar conscientes de que dentro de las tendencias hacia la globalización, está el reclamo de las naciones poderosas (poseedoras y desarrolladoras de alta tecnología), de proteger la propiedad intelectual e industrial, mediante la legislación y los acuerdos internacionales sobre la materia.

Las empresas que, debido a su situación competitiva, opten por la estrategia de imitación deberán conocer la normatividad relativa a la protección de la propiedad industrial, para que tomándola como marco de referencia se prevengan de situaciones que puedan ponerlas en peligro de ser demandadas y sancionadas legalmente.

Estructura del producto respecto al análisis de valor

Las estrategias en relación con cada nivel de la estructura del producto respecto al análisis de valor se refieren a la coherencia y propósitos de la relación costo y característica de los componentes del producto respecto a las características de los demás elementos que lo componen. Por ejemplo, para un producto de alta calidad esperamos que el precio sea también alto, y que el envase sea elegante, fino, atractivo y costoso, en tanto que para uno barato de consumo popular, no esperamos que sea de alta calidad ni que su envase sea muy costoso (figura 2.7).

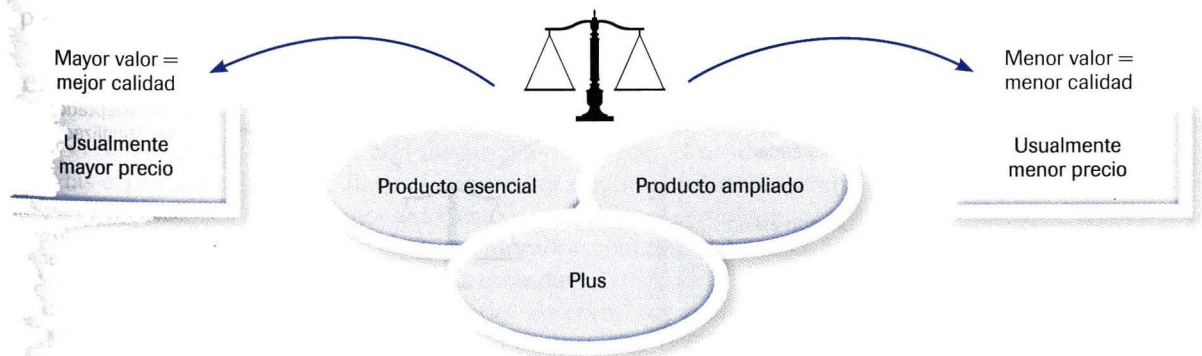


Figura 2.7 Congruencia entre costo y calidad de todos los niveles de la estructura del producto.

Asimismo existen estrategias que mezclan elementos de distinto nivel de valor con fines específicos. Por ejemplo, existen automóviles elegantes, costosos y con alta tecnología, pero son equipados con defensas relativamente frágiles que reducen su vida útil y, por ende, incrementan las ventas.

Algunas empresas que no están bien posicionadas y que cuentan con productos de mediana calidad, buscan hacerse un lugar en el mercado ofreciendo un mejor producto total mediante más y mejor servicio, lo cual significa ofrecer más y mejor producto.

Variabilidad en la presentación del producto

La presentación del producto consiste en la forma, el tamaño y el material del envase en el que aquél se ofrece a los consumidores.

Las organizaciones deben formular estrategias que les permitan incrementar el volumen de sus ventas y optimizar la utilización de los recursos destinados a la producción.

Esta situación genera una disyuntiva: si se quiere incrementar las ventas, se debe contar con una presentación para cualquier gusto o necesidad de los clientes; en tanto que, si se quiere maximizar la capacidad de producción al menor costo posible, es recomendable producir sólo una presentación que garantice volúmenes mayores de artículos al menor costo.

El dilema entre estandarización y adaptación es crucial tanto para el mercado nacional, cuando se quiere operar en segmentos diferentes de mercado, como cuando se trata del esfuerzo exportador y globalizador de las empresas donde las diferencias en necesidades, culturas y condiciones, muy probablemente requieran ofrecer productos con especificaciones distintas, (figura 2.8).

El error de autorreferencia es riesgoso, por esa tendencia a obviar el conocimiento de las diferencias entre los distintos mercados externos, considerando que las condiciones y gustos prevalecientes en el mercado interno son los mismos que en los mercados de exportación. Este tipo de error suele producir fracasos en la comercialización de productos y servicios en el mercado internacional.

Tamaño de la mezcla y líneas de productos

Se ha definido la mezcla de productos como la totalidad de bienes y servicios que ofrece una organización al mercado.

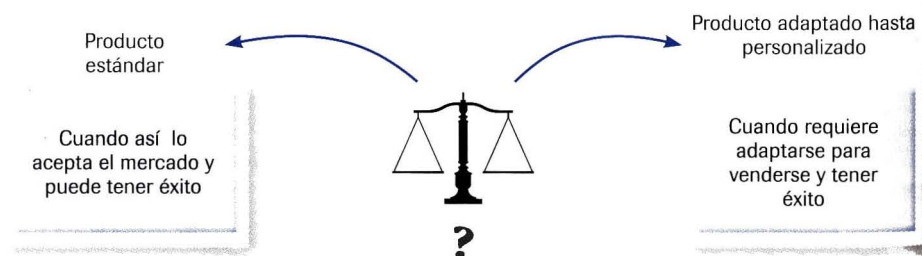


Figura 2.8 Variabilidad en la presentación del producto.

Una decisión estratégica de las empresas consiste en definir qué se debe producir y vender en función de su misión o razón de ser y, por otro lado, la misma organización deberá evaluar sus capacidades y las oportunidades que le ofrece el mercado para hacer negocio con diferentes productos.

La estrategia respecto a la mezcla de productos consiste en definir y orientar las acciones tendientes a la variedad de productos con los que deba participar en el mercado.

Asimismo estos productos se agrupan, por su naturaleza, en diversos tipos o líneas de productos, bajo uno o varios nombres (marcas) destinados a diferentes segmentos de mercado.

En este aspecto suele existir una confrontación funcional entre los departamentos de producción y marketing; para que el primero maximice sus resultados supone la manufactura de un solo producto que elimine las operaciones de cambio de productos, materias primas, matrices, etc., que representan tiempos muertos y costos adicionales de producción; en tanto que el departamento de marketing, para maximizar sus resultados en ventas, desearía contar con un producto para cada necesidad respaldada por el poder de compra.

La recomendación general a este respecto es operar el tamaño de la mezcla de productos y número de líneas más grande que sea redituable, que se pueda y se quiera operar, cuidando que sea congruente con la misión de la organización. Por otra parte, las organizaciones eficientes son flexibles, y cuando se desee y así convenga, es posible modificar la misión de la organización, además de los objetivos, los planes y las estrategias (figura 2.9).

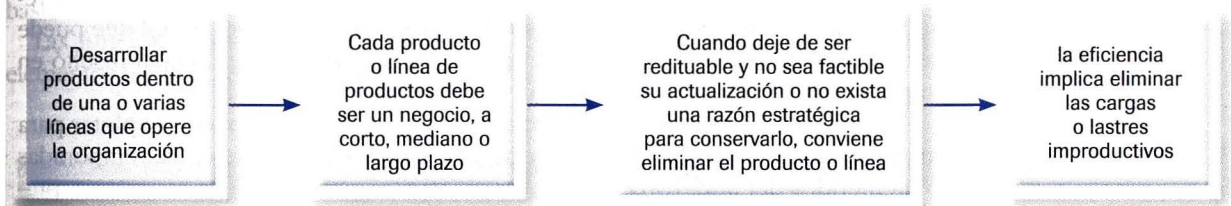


Figura 2.9 Tamaño de la mezcla y número de líneas de productos.

Flexibilidad en la elaboración del producto

Este tipo de estrategias se refiere a la disyuntiva de ofrecer el producto fabricado según las especificaciones que haga el comprador o fabricarlo con base en especificaciones generales del gran mercado. Esto significa, por ejemplo, hacer el traje conforme a los gustos y medidas de un comprador concreto o fabricar trajes en línea con base en colores, diseños y tallas estándar.

Dependiendo del producto y del mercado, así como del segmento en que se desee incursionar, puede ser conveniente optar por una u otra opción, lo cual también depende de las capacidades y flexibilidad en los sistemas de producción de las organizaciones (figura 2.10).

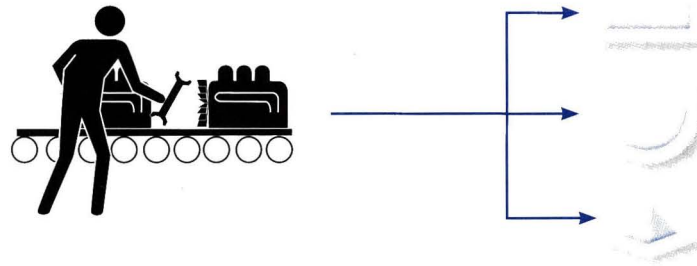


Figura 2.10 Flexibilidad en la elaboración del producto.

Usos del producto

Con este tipo de estrategias se busca aprovechar las condiciones de los diferentes mercados y situaciones para hacer más atractivo el producto para los consumidores, a fin de incrementar el volumen de ventas y el nivel de lealtad de los consumidores hacia el producto.

Las condiciones del entorno pueden generar oportunidades para las organizaciones que las comprendan y utilicen ese conocimiento para aplicar ventajas competitivas en su producto; por ejemplo, cierta empresa cervecera se percató de que en lugares con clima caliente la presentación de su producto en envases de 335 ml para el consumo personal representaba algún inconveniente porque la última porción del líquido se calentaba en el transcurso en que una persona promedio consume esa cantidad de líquido, y que el sabor de la cerveza caliente resulta desagradable, por ello se envasó la cerveza en botellas de 125 ml que puede ser consumida en tiempo tan breve que no llega a calentarse, lo cual resultó en importantes volúmenes de venta en esa presentación (figura 2.11).

Los eventos y la moda pueden constituir una veta que se puede explotar para incrementar la venta de algunos productos, como son las diferentes temporadas o efemérides del año: ropa para invierno, regalos para el día de la amistad, pre-

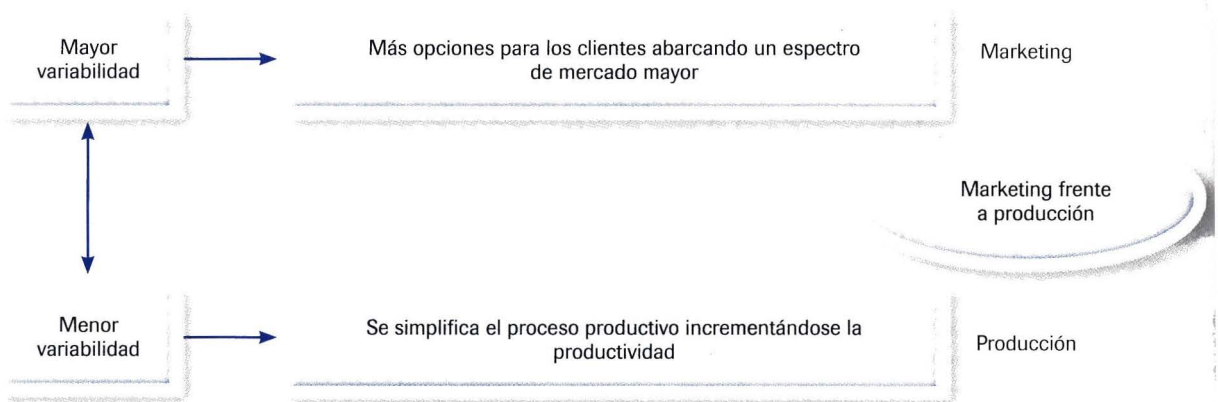


Figura 2.11 Variabilidad en la presentación del producto.

vención para evitar el contagio por alguna epidemia, diseño y colores de ropa usualmente aceptados por un grupo nacional, étnico o religioso, etcétera.

En forma análoga, el profesional de marketing debe analizar las diversas condiciones y segmentos en donde opera para definir algunas adaptaciones al producto que, coyunturalmente o en forma estructural, provean alguna ventaja competitiva para el producto.

Envase o empaque

El envase tiene dos funciones básicas: protección e identificación de producto, pero también puede apoyar la venta si se usa como estímulo a la compra, además de ser útil para exhibir el producto, por lo atractivo de su forma, ergonomía, practicidad o por el diseño gráfico llamativo.

Dependiendo de la cultura ecológica y de la forma y magnitud del consumo, un envase puede hacer también más o menos atractivo el producto.

En países de hábitos de compra conocidos como de tierras frías, donde la adquisición de los insumos alimenticios se hace una vez a la semana, quincena o mes, pues las familias disponen de congeladores, no obstante que el número de miembros promedio de las familias pueda ser menor al de países en donde los alimentos se acostumbran adquirir a diario. En esos mercados, las presentaciones de los productos son en envases de mayor tamaño, divididas en porciones menores, suele tener mayor aceptación, porque son acordes con sus patrones de compra y consumo.

En el capítulo 5 se estudia con más detalle el tema del envase, en este punto baste enumerar los conceptos más importantes.

Las funciones básicas del envase (figura 2.12) que hemos indicado en ocho elementos, se pueden integrar en tres.

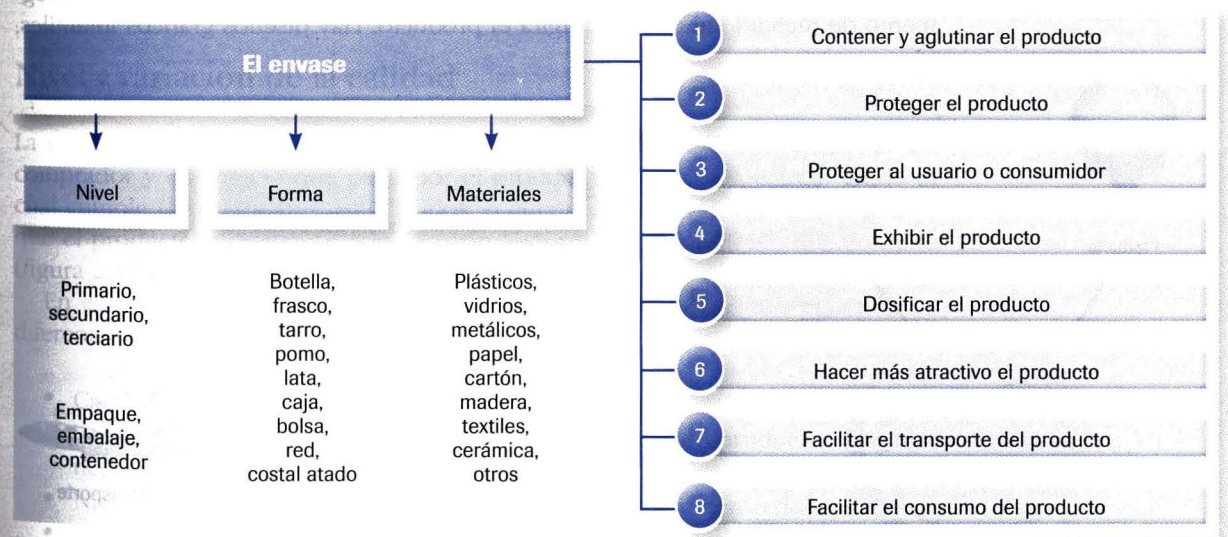


Figura 2.12 Conceptos relativos al envase.

1. Protección al producto y al consumidor.
2. Facilidad de uso, manejo, transporte, almacenaje y consumo o uso.
3. Impacto comercial, exhibiendo y haciendo más atractivo el producto a los ojos del posible comprador.

Por nivel del envase se considera la proximidad del contenedor respecto al contenido (producto). El primero se considera envase primario, el segundo, que tiene contacto con el primero, pero no con el producto, lo llamamos envase secundario y así sucesivamente. Por ejemplo, en un perfume el envase primario corresponde al frasco que contiene el líquido de la fragancia, y la cajita de cartón que contiene al frasco es el envase secundario.

Los materiales y las formas del envase son múltiples y dependen del tipo de producto que contengan, las características y modos de uso o consumo por parte de los clientes y, por último, el efecto de atracción sobre el comprador.

Embalaje

Éste además de ser el “envase del envase” para que los productos sean manejados para su distribución a los centros de compra, puede tener efecto positivo en el volumen de ventas cuando se utiliza como un estímulo o motivación adicional para la adquisición del producto por resaltar la presencia y ventajas del producto, o porque el embalaje en sí mismo representa alguna utilidad al comprador debido a que puede ser utilizado después, satisfaciendo alguna necesidad adicional (figura 2.13).

Diseño gráfico

Además de identificar el producto, el diseño gráfico se realiza en función del segmento de mercado al que se dirigirá el producto. Hay diseños gráficos infantiles,

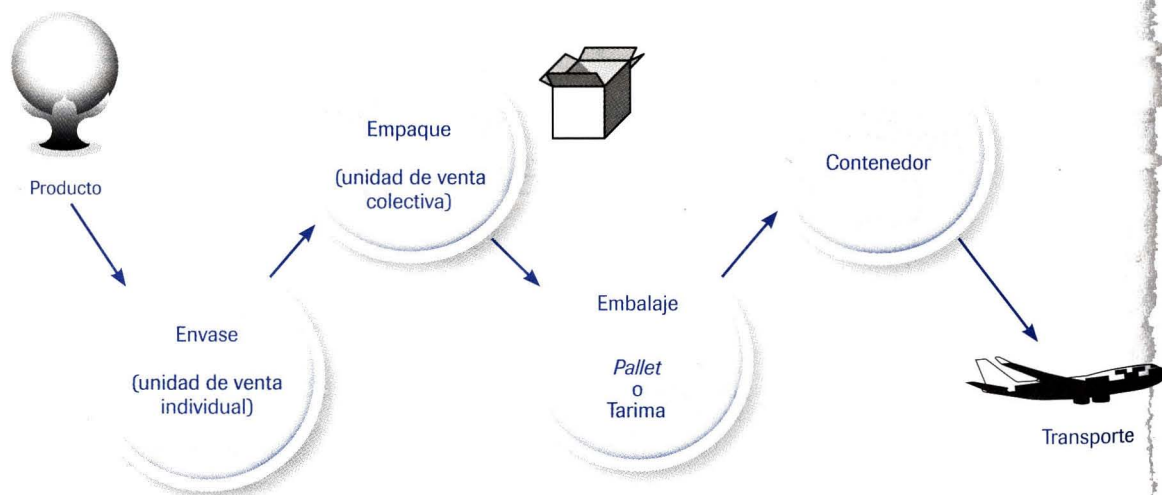


Figura 2.13 Producto, envase, empaque, embalaje y transporte.

juveniles; o bien, destinados a clases económicas populares o a grupos sofisticados y de alta capacidad económica.

Para el comercio internacional, en el diseño gráfico se presenta la información relativa al producto en más de un idioma, dependiendo de los mercados meta en que se desea operar. Asimismo, el empresario que desee exportar deberá informarse de la normatividad vigente en dichos mercados meta, en especial las que se refieren a los temas de salud y ecología (figura 2.14).

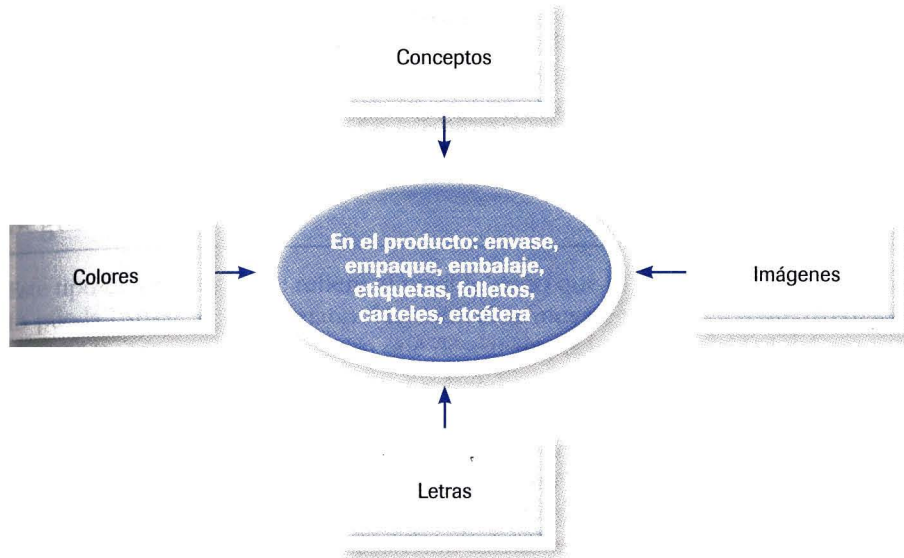


Figura 2.14 Diseño gráfico en el producto.

Nivel y variación de la calidad

La calidad es un concepto relativo que está en función de las expectativas del comprador y del precio que paga por el producto; o bien, respecto al grado al cual cumple los estándares establecidos, o el conjunto de ventajas y desventajas que el producto presenta en relación con los productos contra los que compete (figura 2.15).

En cuanto a la calidad de sus productos, las empresas suelen optar por las diferentes opciones:

- Calidad única en toda la mezcla de productos.
- Calidad diferenciada por marca dentro de la mezcla de productos que maneja la organización.
- Niveles de calidad diversos en función al precio y segmento del mercado.
- Calidad respecto al posicionamiento deseado del producto en el mercado.
- Calidad en función de niveles socioeconómicos y socioculturales de los consumidores.



Figura 2.15 Calidad del producto.

Durabilidad

En busca de la preferencia del consumidor y de las expectativas de las organizaciones respecto a la recompra, los productores pueden determinar la durabilidad o la obsolescencia de los bienes que comercializan, con base en el tipo de materiales que se utilizan en la producción. La obsolescencia se puede impulsar mediante el lanzamiento programado de nuevas versiones del producto que cada vez incluyan avances sobre los modelos anteriores.

En esta perspectiva se deben considerar algunos temas relacionados:

- Productos de vida corta o rápida obsolescencia
- Durabilidad dentro del promedio
- Mayor tiempo de vida útil
- Productos con capacidad para ser actualizados o escalados

Diseño

El diseño del producto suele ser un factor competitivo que impacta fuertemente en determinados segmentos de mercado que buscan lo diferente y original, a menudo, jóvenes de ingresos altos y con estilo de vida poco tradicional.

El diseño implica integrar en el concepto del producto los avances tecnológicos, la estética, la funcionalidad y la practicidad, según las estrategias relativas a la ergonomía y a la tecnología.

El diseño del producto, a diferencia del diseño del envase, embalaje o diseño gráfico se enfoca en las funciones básicas del producto. Como ejemplo, en una computadora se refiere a su capacidad en cuanto a tamaño de la memoria RAM, almacenaje de datos y velocidad de proceso.

También se utiliza el término diseño del producto en relación con su apariencia física: diseño tradicional, moderno, creativo, vanguardista, novedoso e

imaginativo. Con frecuencia en el diseño de la apariencia, las organizaciones se orientan al desarrollo de los nuevos productos, a fin de que mantengan su imagen corporativa de vanguardia, tradición, novedad, etcétera.

Tecnología

Hemos mencionado que una ventaja competitiva puede ser la tecnología, pero no es necesariamente la tecnología de punta en electrónica o espacial la que es aplicable a todos los productos. Algunos de ellos son más competitivos por haber sido fabricados utilizando la tecnología tradicional y, en algunos casos, artesanal que hacen que algunos productos tengan mayor estima como lo son alfombras, algunas prendas de vestir, algunos vinos y licores, artículos de decoración y regalo.

Seguridad

Este tipo de estrategias se refiere al posible daño que el uso o manejo del producto pueda causar al ser humano. Hay artículos muy seguros, otros medianamente seguros y otros que dejan mucho que desear respecto a la seguridad del operario, personas próximas e instalaciones. En la actualidad, el concepto de seguridad se está convirtiendo en un elemento estratégico en la vida de las personas en muchos de los mercados mundiales, por lo que si alguna empresa tiene interés en operar en otros mercados o preve que en su mercado este concepto será crucial en el futuro próximo, deberá considerar muy seriamente establecer e instrumentar en sus productos o servicios medidas de seguridad acordes con los estándares internacionales.

Cuidado del ambiente

La ecología se preocupa del cuidado del ambiente en aras de la preservación de la vida y el equilibrio biológico.

Esta estrategia suele estar motivada por tres razones fundamentales:

- La conciencia de la organización respecto a la conservación del ambiente.
- La normatividad ecológica que el poder público fija como obligatoria.
- El impacto en las ventas que puede tener un producto que no daña a la naturaleza; tanto el producto en sí mismo como su envase. Con un creciente número de posibles clientes en ascenso.

Ergonomía y comodidad

Un tipo de liderazgo y ventaja competitiva es ofrecer al mercado el producto más fácil de usar u operar (amigable), transportar y guardar, pensando en las dimensiones, peso y distribución de los elementos para operar, transportar y poner a punto el producto que sea más sencillo y rápido para la operación y el aprendizaje del operario, usuario o consumidor del producto.

Marca

Respecto al nombre que habrá de servir de identificación del producto, se debe decidir si se usará una marca propia, una marca de distribuidor o la de un tercero, con derecho al uso y explotación de un nombre adecuadamente posicionado en el mercado, o bien manejar el producto sin marca. En cuanto al uso de marca existen las siguientes opciones (figura 2.16):

- Una marca propia
- Diversas marcas propias
- Marca de distribuidor
- Sin marca
- Marcas que no identifiquen a la organización

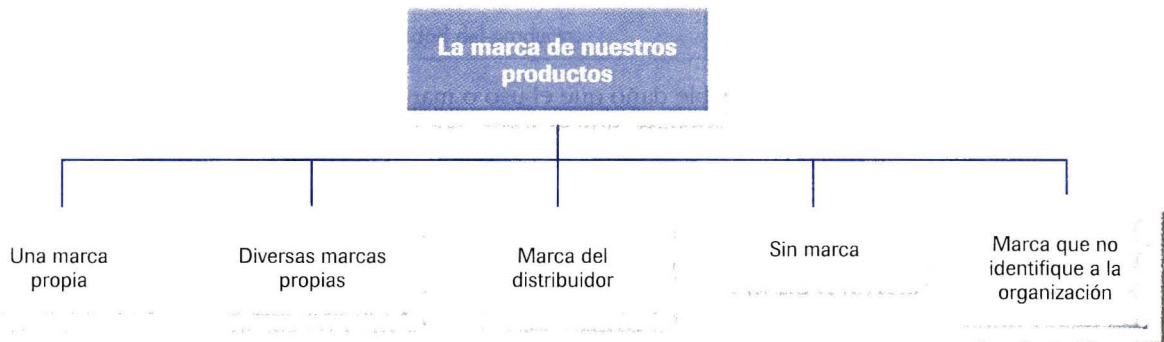


Figura 2.16 Alternativas respecto a la marca.

Crecimiento de la línea y mezcla de productos

El crecimiento de la mezcla y líneas de productos puede generarse en diversos sentidos.

Una opción es crecer dentro de las mismas líneas que opera la organización con la inclusión de nuevos productos del mismo tipo que maneja la empresa o crecimiento con nuevos productos de diferente naturaleza.

El crecimiento dentro de las mismas líneas de producto puede incluir nuevos productos con la misma marca o con diferentes, dependiendo del segmento de mercado al que se dirijan, mediante la integración a la mezcla de productos de bienes o servicios destinados para satisfacer similar tipo de necesidad o deseo.

El crecimiento con nuevos productos o líneas de productos puede tener una lógica de ampliación vertical cuando se desarrollan satisfactores que a su vez pueden ser insumos para otros productos con mayor valor integrado o que por sus características son satisfactores de necesidades complementarias. Por ejemplo, prendas de vestido, calzado y accesorios.

El crecimiento horizontal corresponde a la estrategia de crecimiento en el número de productos que presentan opciones mutuamente excluyentes o disyuntivas para satisfacer un mismo tipo de necesidad o deseo.

El crecimiento en productos o líneas de productos que reportan algún efecto sinérgico en ahorro o generación de utilidades adicionales, al hacer uso de los mismos recursos optimizando su utilización y por ende su rentabilidad.

También las organizaciones pueden optar por estrategias de reducción y simplificación, inspiradas en reducir costos y obtener mayor productividad en los recursos con que cuenta la organización bajo tendencias administrativas como el *downsizing* y el *outsourcing*.

La aplicación de esta estrategia referente al desarrollo de productos se comenta con mayor detalle dentro del conjunto de estrategias al respecto.

Modelo de crecimiento/participación de los productos en el mercado

Este tipo de estrategias fue desarrollado por el Boston Consulting Group en un modelo que mezcla dos conceptos: la participación de los productos en el mercado y la dinámica de su crecimiento en ventas (figura 2.17).

Este grupo define como productos *vaca de efectivo* a aquellos que sin tener crecimiento significativo, cuentan con ventas y márgenes de utilidad tales que aportan recursos financieros a las organizaciones para que éstas se puedan mantener en operación.

Los productos *perro* son aquellos que representan una carga para las organizaciones: ni crecen ni proveen a las empresas recursos financieros satisfactorios para mantener su operación.

El producto *interrogante* tiene tasas de crecimiento significativas, pero todavía no logra una masa crítica suficiente para considerarse como aportador estratégico de ingresos para la empresa.

Por último, los productos *estrella* que serían los altamente deseables, se caracterizan porque tienen ventas que generan ingresos importantes para la organización y siguen creciendo aun más.

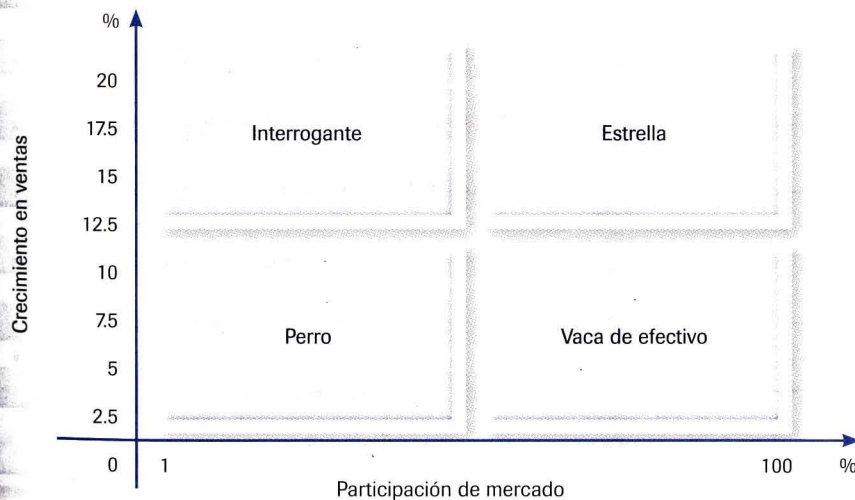


Figura 2.17 Matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group.

Servicio

Cuando se opera con productos escasamente diferenciados, una de las ventajas más significativas con que una organización puede respaldar el movimiento comercial de sus productos es el plus que se refiere a los servicios optando por estrategias como: redes de establecimientos de servicio, diversas formas de pago, planes de financiamiento, asesoría referente a la instalación o uso del producto, capacitación a los usuarios, asesoría inmediata por línea telefónica y póliza de servicio.

○ Estrategias relativas al desarrollo de productos

A continuación se analizan las nueve principales estrategias respecto al desarrollo de productos, recordando que con estos términos nos referimos tanto al nuevo producto como a la actualización de los productos ya existentes, prolongando su ciclo de vida (figura 2.18).

Las **estrategias proactivas** son aquellas en las que la organización toma la iniciativa para desarrollar nuevos productos, inician desde el interior de la organización el movimiento de investigación y desarrollo con un monitoreo constante para identificar oportunidades, en tanto que las **estrategias reactivas** se caracterizan porque la razón y el estímulo para desarrollar nuevos productos proviene del exterior de la empresa y depende de lo que hagan otros competidores (figura 2.19).



Figura 2.18 Estrategias relativas al desarrollo de productos.



Figura 2.19 Estrategias proactivas y reactivas.

Estrategia de capacidad

Consiste en la máxima utilización de las fortalezas (potencialidades) de la empresa, a fin de reducir riesgos y optimizar resultados, generando productos competitivos e instrumentando eficientemente su comercialización.

Es recomendable asumir una actitud más proactiva cuando se cuenta con capacidad tecnológica y financiera, y las perspectivas de negocio sean buenas.

La capacidad de la empresa para desarrollar productos está en función de ocho factores (figura 2.20):

- **Capacidad tecnológica:** grado de actualización de la ciencia aplicada a los productos y métodos de producción.
- **Capacidad financiera:** solvencia económica y disponibilidad de recursos monetarios (liquidez).
- **Capacidad en distribución:** disponibilidad y eficiencia en los canales de distribución a ser utilizados.
- **Capacidad en la fuerza de ventas:** número, habilidades, capacitación y motivación de los representantes de ventas de la empresa.
- **Capacidad en servicio:** infraestructura humana y física para proveer servicio al consumidor.
- **Capacidad directiva:** habilidad para coordinar y dirigir la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- **Capacidad en insumos:** disponibilidad segura de materias primas, maquinaria y equipo, recursos humanos calificados, energéticos y servicios con base en especificaciones, en costo y tiempo convenientes.
- **Capacidad en producción:** potencial y flexibilidad de la planta de fabricación. Este concepto está fuertemente relacionado con el nivel de servicio con que cuenta la empresa (qué porcentaje de pedidos puede surtir en breve tiempo). La medición de la capacidad de producción se determina por el número de artículos que la planta productiva puede elaborar en un periodo dado; la adaptabilidad está en función de la variedad de productos distintos que puede fabricar la misma planta productiva.

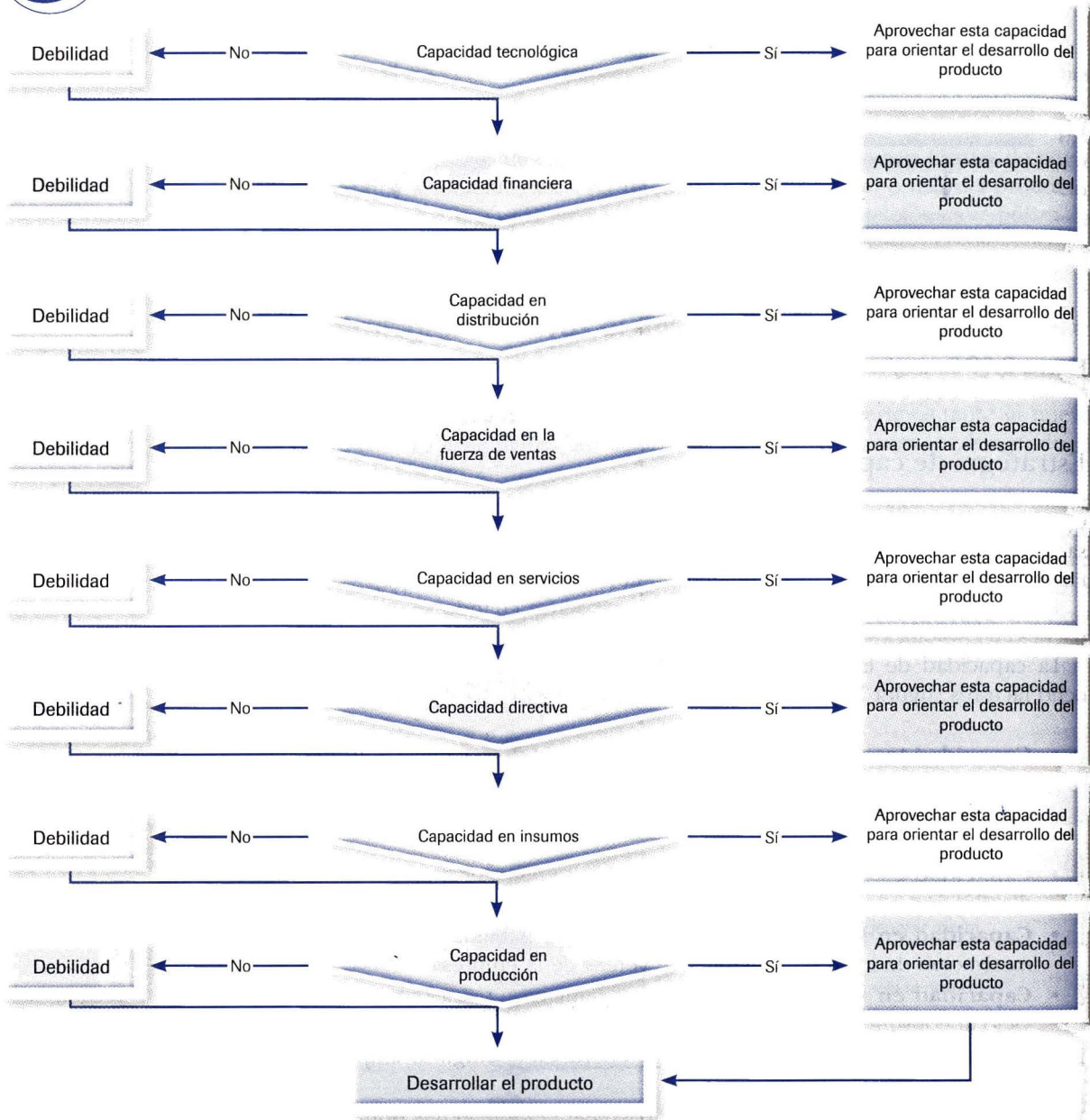


Figura 2.20 Elementos de la estrategia de capacidad.

Estrategia de competitividad

A continuación se enuncian los elementos de razonamiento que respaldan la decisión entre la alternativa “imitar o inventar” (figura 2.21).

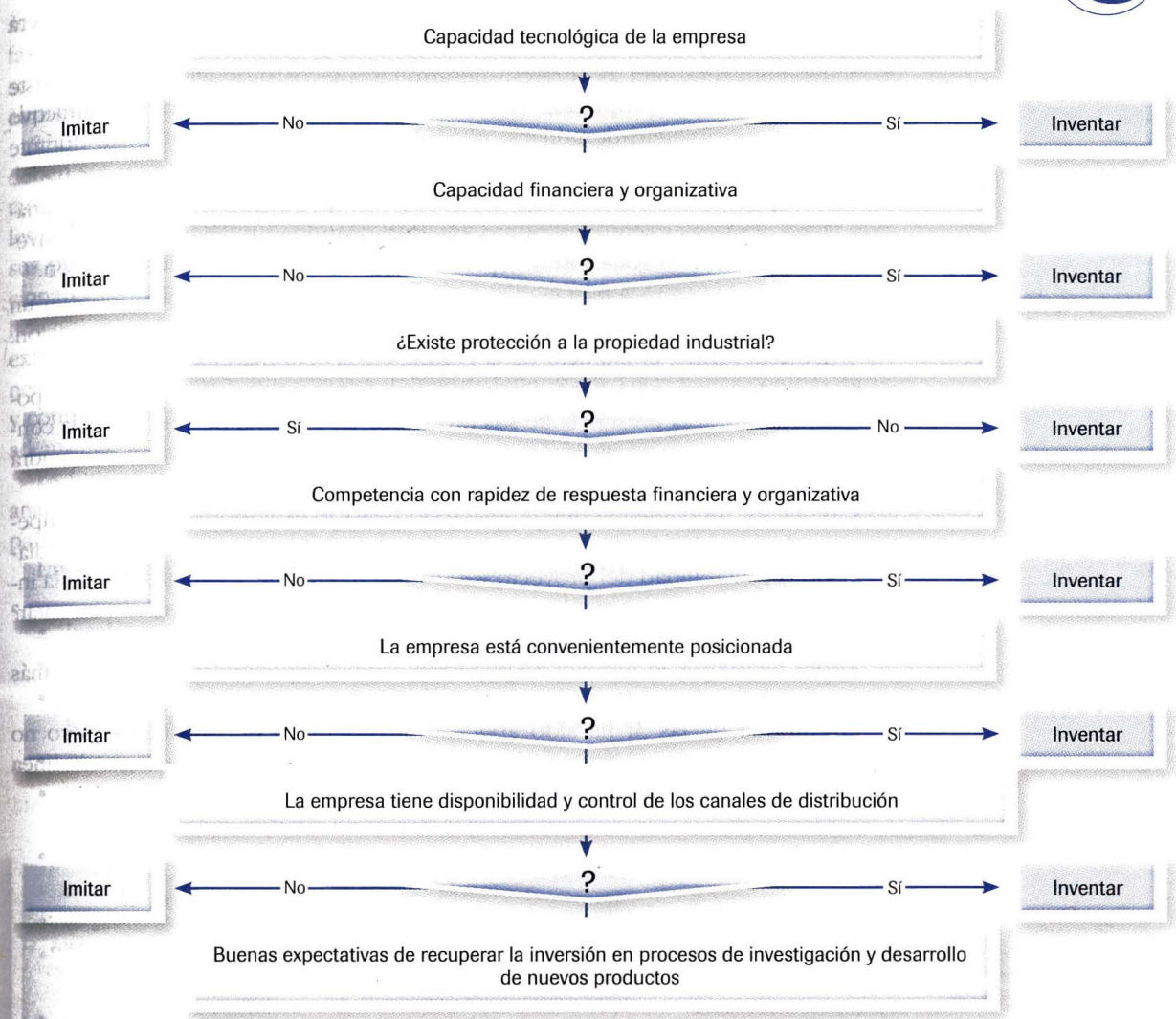


Figura 2.21 ¿Inventar o imitar?

- La empresa podrá optar por inventar cuando cuente con el suficiente conocimiento y capacidad técnica para desarrollar nuevos productos, a fin de aprovechar el jugoso negocio que puede generar la primacía, antes de la aparición en el mercado de productos alternos.

Por otro lado, cuando la empresa está en desventaja, resulta atractivo seguir los pasos del líder, mediante la imitación de sus productos, introduciendo las mejoras que se puedan.

- Dado que los proyectos de desarrollo tecnológico y de productos suelen ser costosos, y que además suponen un nivel de coordinación importante, la alternativa entre inventar o imitar, estriba en la posesión de esos recursos

y habilidades. Si no se dispone de los recursos financieros suficientes, será imposible desarrollar nuevos productos.

- Es motivante para la empresa desarrollar nuevos productos cuando existe protección a la propiedad industrial, ya que el proyecto será más atractivo por la posibilidad de generar niveles importantes de rentabilidad durante un periodo más o menos largo.
- El aspecto referente a la rapidez con que responde la competencia es análogo al razonamiento del punto anterior: cuando el rival es lento, la conveniencia de desarrollar nuevos productos estará del lado de la invención.
- Cuando la empresa está convenientemente posicionada y suele registrar un alto nivel de lealtad para sus productos, convendrá pensar en la invención. De esta forma, el impacto de la competencia será marginal.
- Cuando la empresa tiene disponibilidad de los canales de distribución, podrá asegurar la presencia de sus productos en el punto de venta, con la consecuente ausencia de las imitaciones. Si es así, a la empresa le convendrá invertir en la invención.
- El factor fundamental que mueve todo negocio es la posibilidad de recuperar la inversión hecha generando utilidades. Cuando la empresa ha estudiado la rentabilidad del proyecto y lo estima redituable, estará justificada la invención de nuevos productos. ¿Cuándo conviene imitar y cuando inventar?

Ahora revisemos el modelo ampliado que están siguiendo la economías más exitosas del Extremo Oriente, basadas en la estrategia de las 3I (figura 2.22).

El enfoque de las 3I ha sido aplicado al desarrollo de productos, pero no basta tener un producto imitador con la ventaja del precio. En la segunda línea

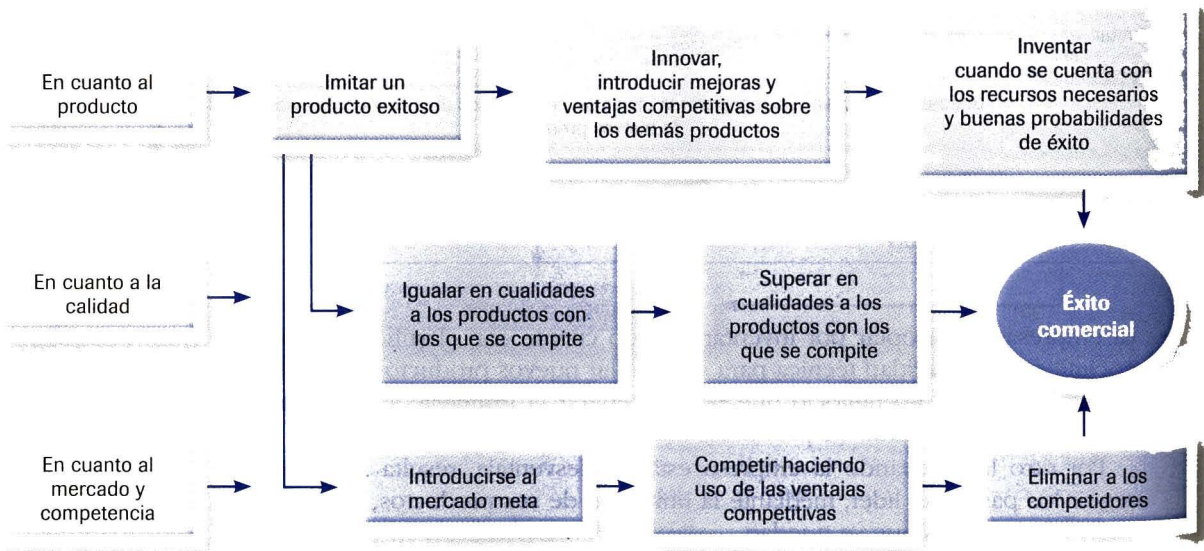


Figura 2.22 Estrategia de las 3I.

se complementa la estrategia con el concepto de calidad, por lo que la segunda fase consiste en hacer que el producto imitador no sólo sea más barato, sino que se iguale o compita en calidad, para después superar en calidad y funcionalidad al producto en el que está basado.

Hasta aquí tenemos conceptos pertenecientes al desarrollo de productos, que deben ser respaldados por una estrategia comercial internacional, proactiva y un tanto agresiva que consiste primero en introducirse en los mercados, por los canales existentes de distribución o desarrollando canales propios; después, lograr que sus productos puedan competir, primero en precio y después en calidad y funcionalidad. Para lograrlo debe realizar acciones rápidas y asertivas de comercialización que redunden en la eliminación de competidores tanto nacionales como extranjeros para alcanzar el éxito económico. Este tipo de estrategias implica planeación a largo plazo, agresividad, trabajo arduo, uso de las ventajas comparativas y competitivas, fuerte interrelación entre empresas, gobierno y sistema educativo, además de una buena dosis de inteligencia comercial y benchmarking.

Es fundamental emplear un proceso de benchmarking, para lo cual se debe analizar, identificar, copiar y adaptar las prácticas que han conducido a algunos países al milagro económico.

Las acciones emprendidas son, entre otras:

- Implementación de la estrategia de las 3I (imitación, innovación e invención).
- Utilización máxima de ventajas competitivas.
- Apertura a los negocios internacionales hacia el exterior y proteccionismo hacia el interior.
- Priorización de la estabilidad, orden interno y paz social.
- Trabajo y compromiso proactivo de tres elementos fundamentales del desarrollo: empresa, sistema educativo y gobierno.
- Inversión social, en especial en la educación tecnológica.
- Integración de redes y cadenas productivas.
- Lucha seria contra la corrupción.
- Clara idea de lo que es el interés nacional en los niveles de gobierno y mando empresarial.
- Apertura para seleccionar y aprender lo que puede enseñar el exterior, sin perder identidad propia.

Al ampliar la estrategia de las 3I con acciones escalonadas para introducirse y dominar otros mercados, se agrega la tarea de igualar el nivel de calidad y diseño de los productos que registren un buen posicionamiento y volumen de ventas.

Los productos imitadores suelen lograr al inicio un lugar en el presupuesto del comprador, gracias al precio bajo, pero no a la calidad del producto.

En la segunda etapa se pretende lograr que tales productos no sean considerados como inferiores en calidad, respecto a la demás oferta nacional y proveniente del exterior, pero es imperativo que conserven la ventaja competitiva que radica en un precio significativamente más bajo.

Cuando se ha logrado la igualación, procede mediante desarrollo subsecuente del producto, que éste supere a los de la competencia, tanto locales como externos, en calidad, diseño, novedad y precio.

Una vez que se cuenta con un producto altamente competitivo, ahora resta promoverlo con fuerza y acercarlo al cliente, con el propósito de obtener una posición dominante en los mercados, tarea que se realiza al introducirlo en los mismos, compitiendo, superando, y en su caso desplazando a los competidores, con lo que se logra un buen posicionamiento, primero con base en el precio, después en la calidad y el diseño, y por último gracias a una activa agresividad comercial, que a cierto plazo deberá reflejarse en algún grado de dominio del mercado. Observe que esta estrategia combina ventajas en precio, calidad, diseño y comercialización.

Estrategia de desarrollo interno frente a externo

Esta estrategia implica la decisión respecto a la utilización de terceros (especialistas, universidades y centros de desarrollo tecnológico), para que en forma externa a la empresa diseñen, estudien y evalúen la viabilidad técnica y comercial de productos, de conformidad con un contrato o convenio.

El uso de terceros especialistas en el diseño del producto puede ser sumamente ventajoso en términos de creatividad y costo, cuando en la entidad o país se cuenta con un nivel importante de desarrollo de conocimiento científico y tecnológico, y hay una sólida vinculación entre las instituciones de educación superior, centros de investigación y las empresas (figura 2.23).

La empresa debe considerar con seriedad hacer uso del desarrollo externo cuando:

- a) Falta capacidad a la empresa para el desarrollo de productos o que, con base en el análisis costo/beneficio, convenga a las empresas utilizar esta modalidad.
- b) Existen instituciones de investigación científica y tecnológica con el suficiente nivel de aptitud en el sector de la empresa, las cuales son accesibles en costos y tiempo.
- c) Se garantiza la confidencialidad y se asegura que el desarrollo contratado no llegará de forma ilegítima al competidor.

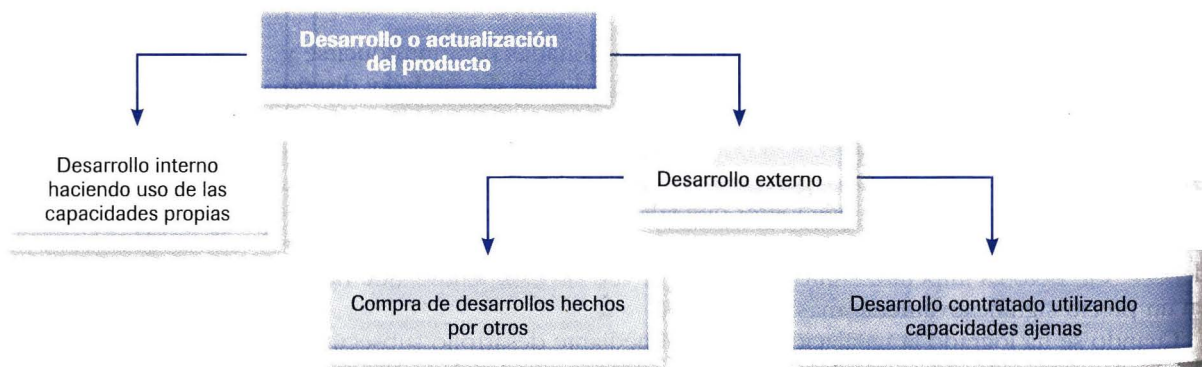


Figura 2.23 Estrategia de desarrollo interno o externo.

Estrategia de identificar la demanda o generar la oferta

Dentro del proceso para el desarrollo de productos, se indica como primer paso la identificación de una oportunidad comercial, cuando existe alguna necesidad insatisfecha parcial o totalmente, o que la empresa pudiese satisfacerla mejor respecto a las opciones existentes. Por tanto, en términos generales, dentro de esta alternativa lo recomendable es identificar la demanda antes de generar la oferta para satisfacerla. A menos que la empresa tenga un amplio control del segmento o nicho de mercado donde opera; o bien, que en su giro predominen las novedades, y le resulte vital generar constantemente productos novedosos que no suponen un profundo estudio de mercado, pero sí una aguda sensibilidad comercial de los directivos de la empresa y, en especial, de aquellos que tienen a su cargo el desarrollo de productos, quienes están obligados a saber de las novedades y tendencias en el sector y mercado donde operan.

Dependiendo del costo de desarrollo e impacto del riesgo de fracaso, además de la importancia relativa y capacidad de las áreas de comercialización y de investigación y desarrollo de la empresa, se puede presentar en las empresas una de dos tendencias relativas a la secuencia de las acciones tendientes al desarrollo de nuevos productos (figura 2.24):

- Primero desarrollar el producto para después buscarle mercado.
- Primero determinar las necesidades u oportunidades en el mercado para, con base en ello, desarrollar el satisfactor adecuado.

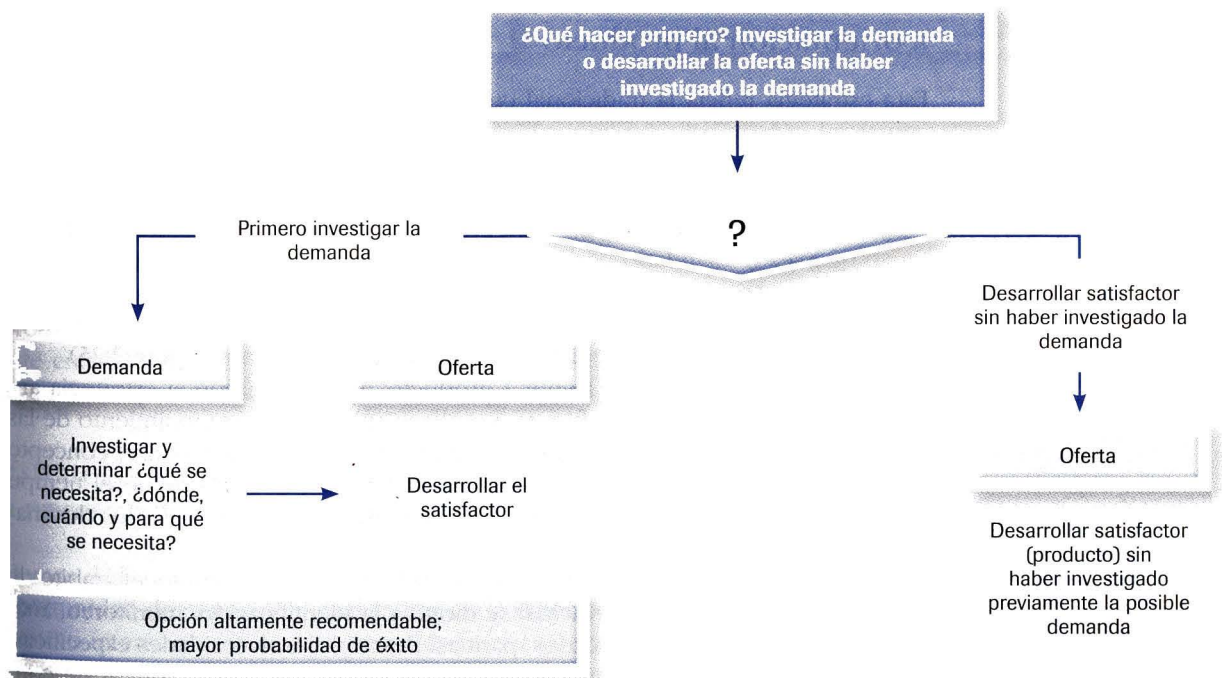


Figura 2.24 ¿Qué hacer primero? ¿Identificar la demanda o desarrollar la oferta?

Ambos enfoques, aunque viables, presentan niveles de desempeño y riesgos muy diferentes.

La primera alternativa es más frecuente para las empresas o investigadores individuales que trabajan en la búsqueda de su concepto del ideal de un producto, o bien cuando por un hallazgo fortuito se encuentra uno que reúne ventajas singulares.

Aunque al paso del tiempo esos hallazgos pueden conducir a un gran negocio, la experiencia ha demostrado que en múltiples ocasiones sucede que productos excelentes en abstracto no son un éxito comercial, quedándose en los anaqueles por no ser lo que los consumidores necesitan, desean o buscan.

De cualquier forma, descubrir un producto excelente en forma planeada o fortuita es encontrar una joya en el camino, los pasos subsecuentes deben conducirse con base en los procesos normales de desarrollo de productos, en lo que se refiera a evaluación comercial, estrategia de marketing, prueba de mercado y comercialización.

La segunda opción, primero determinar las necesidades u oportunidades y después desarrollar el producto, implica incurrir en costos relativos a investigación de mercados, pero reduce significativamente los riesgos al asegurar que aquello que se pretende desarrollar tiene demanda y, por tanto, el producto será vendible.

Esta opción supone la instauración de procesos internos de actualización y desarrollo planeado de productos en forma continua favoreciendo la supervivencia y crecimiento del negocio.

Estrategia de orientación al mercado frente a orientación al producto

Esta estrategia refleja la tradicional confrontación entre el área técnica y el área comercial.

Es normal que el área de operaciones (producción), centre su esfuerzo en desarrollar un buen producto que dé respuesta a los estándares técnicos deseables; en tanto que el área comercial suele enfocar su esfuerzo en desarrollar un producto que sea demandado por los posibles clientes. Dependiendo de la relación de fuerzas dentro de la organización y del nivel de contenido tecnológico de los productos, se le concede mayor peso a alguna de estas dos opciones, aunque lo deseable siempre sería un equilibrio entre ambas condiciones (figura 2.25).

La estrategia de mercado frente a producto, a diferencia de la estrategia anterior, se enfoca más en el esfuerzo a realizar en cuanto al conocimiento de las necesidades, deseos y tendencias en el mercado, en contraste con el concepto de excelencia en el producto. Esto implica variar significativamente el tiempo y secuencia de acciones destinados al análisis de mercado frente a los destinados al desarrollo tecnológico.

Cuando el enfoque se orienta al mercado (lo que es frecuente en el ámbito de globalización), el esfuerzo principal se dirige a la identificación, monitoreo, análisis y diagnóstico de los mercados, para así describir las necesidades específicas, gustos y costumbres, normatividad, poder de compra, forma, volumen de consumo, posicionamiento, etc., que habrán de tomarse en cuenta como elementos esenciales en el desarrollo del producto.

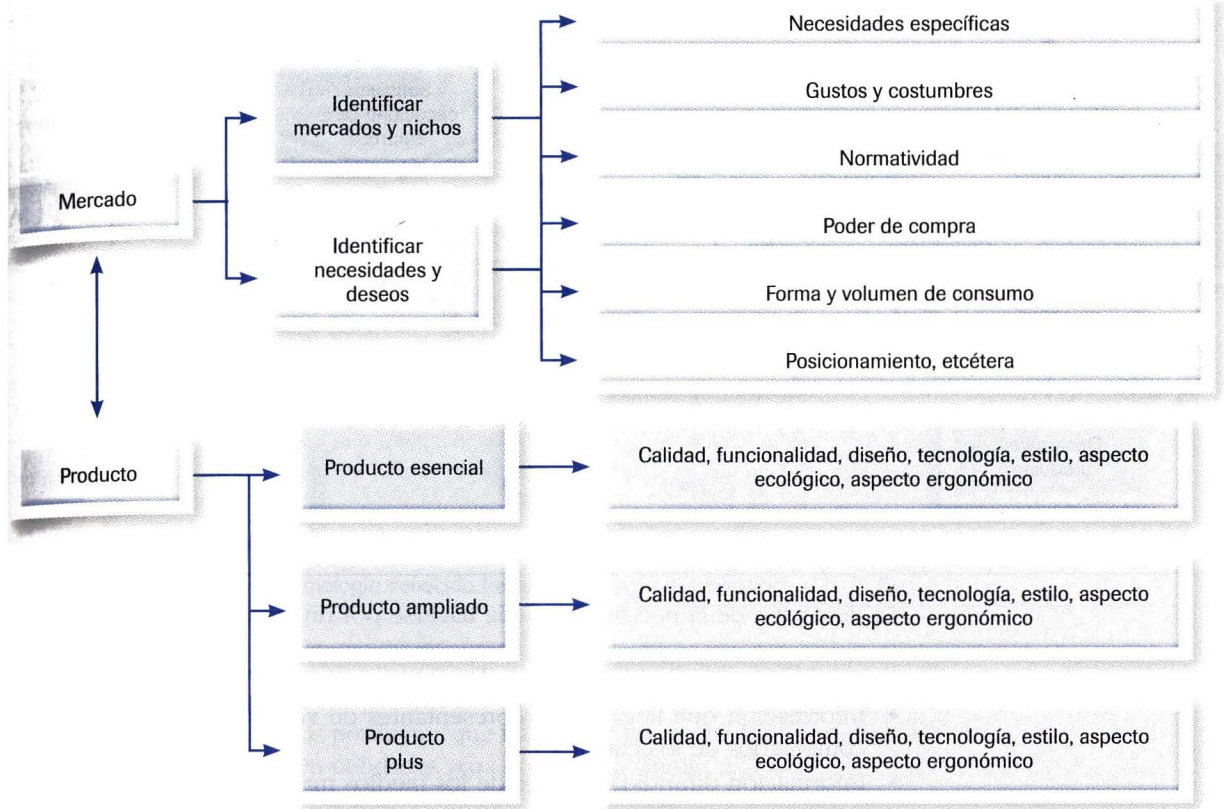


Figura 2.25 Estrategia de orientación al mercado frente a orientación al producto.

Cuando el enfoque se orienta al producto, se otorga un peso relativo mayor al mejoramiento de los componentes del producto esencial, ampliado y total, bajo el supuesto de que el consumidor es altamente racional y habrá de optar por el producto con base en sus cualidades objetivas. Podemos decir que la premisa de este enfoque es que “un buen producto genera su propia demanda”, situación que no siempre es cierta.

Estrategia de necesidades conocidas frente a necesidades desconocidas

Hemos dicho que el desarrollo de productos arranca del establecimiento de una oportunidad de negocio, la cual radica en la detección de una necesidad, deseo, gusto o interés no satisfecho y respaldado por poder de compra (figura 2.26).

Esta estrategia debe ser indispensable para todas las empresas con intenciones de desarrollar profesionalmente nuevos productos, minimizando las probabilidades de fracaso.

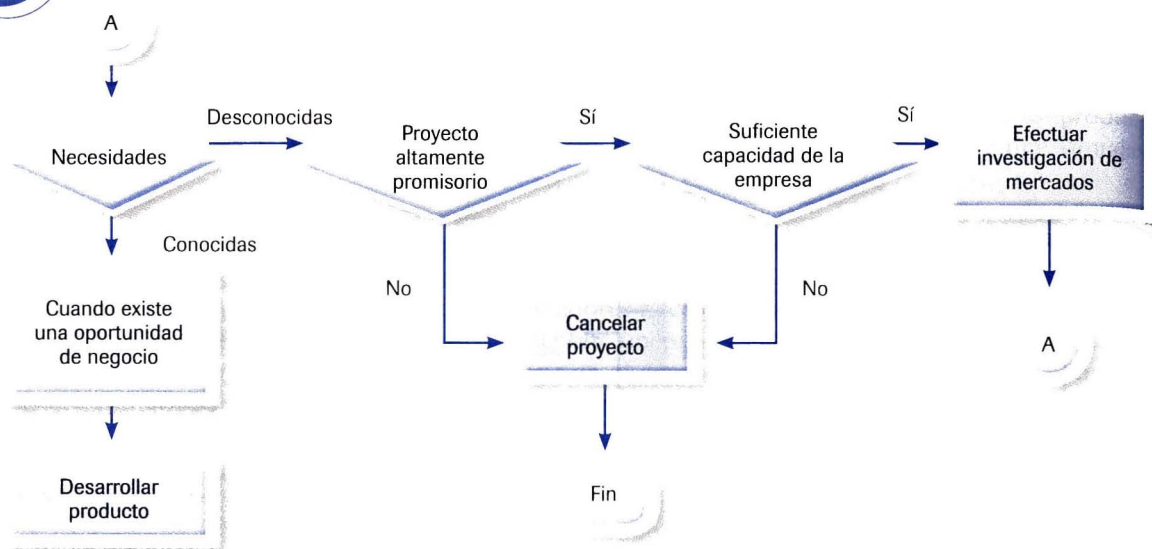


Figura 2.26 Estrategia de necesidades conocidas frente a necesidades desconocidas.

La detección de la necesidad puede hacerse por diversos medios:

- Experiencia de los ejecutivos de la empresa.
- Información que llega a los representantes de ventas por observaciones y comentarios de los clientes.
- Información difundida a través de los medios masivos o especializados.
- Información obtenida durante procesos de inteligencia comercial.
- Datos provenientes de investigación de mercado.
- Opinión de expertos.

Estrategia de tecnología conocida frente a tecnología desconocida

Con frecuencia, cuando se realiza una investigación entre los consumidores, suelen detectarse necesidades o deseos insatisfechos, los cuales hacen evidente una oportunidad. Con base en lo anterior, es normal que la empresa proceda a generar ideas respecto a nuevos productos que satisfagan esas necesidades y deseos, procediendo a evaluar la viabilidad tecnológica y económica para producirlos.

Cuando a consecuencia del análisis de viabilidad tecnológica, resulta que hasta el momento no existe el avance tecnológico necesario para elaborar esos productos, la empresa podrá optar por guardar el proyecto para el futuro (cuando se disponga de la tecnología adecuada) o invertir en investigación en busca del avance tecnológico necesario para el desarrollo del nuevo producto.

Ahora bien, debido a que el desarrollo de nueva tecnología suele ser incierto y costoso, a pesar de que las oportunidades aparezcan muy atractivas, la inversión en investigación tecnológica a menudo no es considerada por las empresas con limitadas capacidades financiera y técnica.

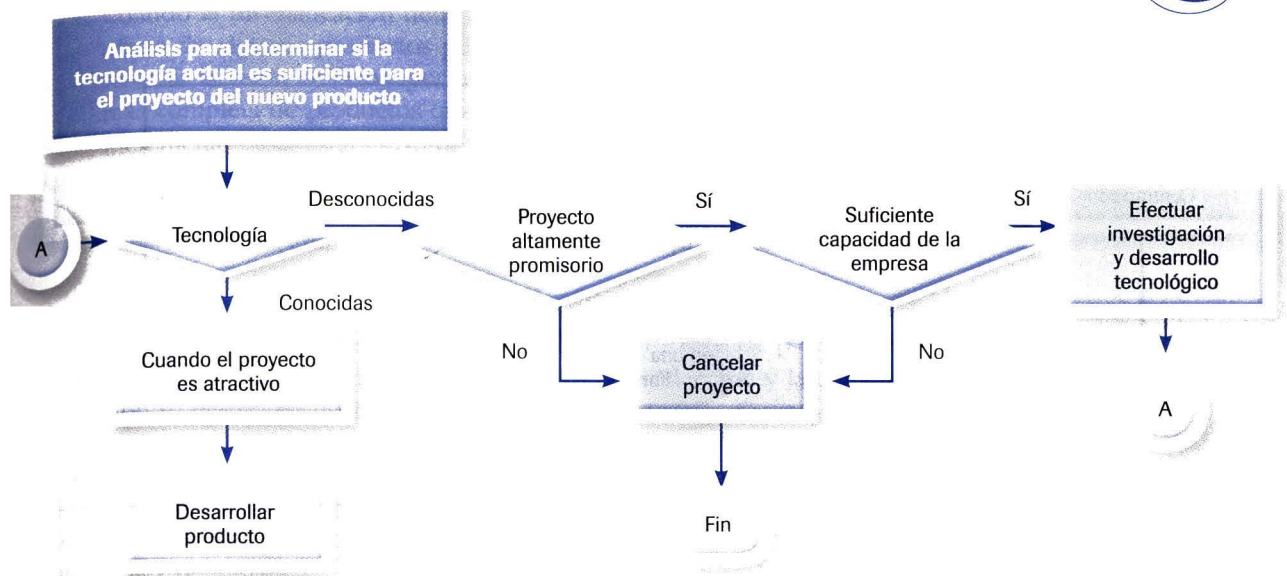


Figura 2.27 Estrategia de tecnología conocida frente a tecnología desconocida.

En el caso de que se desconozcan las necesidades de los consumidores, lo procedente es realizar la correspondiente investigación de mercados, para después generar ideas respecto a los productos que habrán de hacer que las oportunidades detectadas se conviertan en utilidades para la empresa (figura 2.27).

Estrategia referente al tamaño de la mezcla y al número de líneas de productos

Es tarea fundamental para la empresa determinar hacia dónde deberá desarrollar sus nuevos productos, descubriendo ese hilo que da dirección y congruencia a su labor.

Las empresas por lo general desarrollan productos dentro de su giro de actividad y, conforme se generan más productos, éstos se integran (con base en sus características) a las marcas, familias o líneas a las cuales correspondan. Por ejemplo, en una empresa que produce artículos para la limpieza, se pueden conformar diversas líneas como detergentes, jabones para el aseo personal, champú y pasta dental. Un nuevo tipo de detergente líquido se habrá de ubicar dentro de la línea de detergentes.

Cuando se crea algún subgrupo dentro de una línea, al cual se le identifica con un nombre, se está asignando una marca, lo cual puede ser conveniente en función del posicionamiento del producto.

Las decisiones fundamentales que el profesional de marketing deberá tomar junto con el responsable de producción, respecto a la mezcla de productos que opere la empresa, son en relación con el uso de estrategias de contracción o reducción, y de estrategias de diversificación de las líneas o dentro de éstas (figura 2.28).

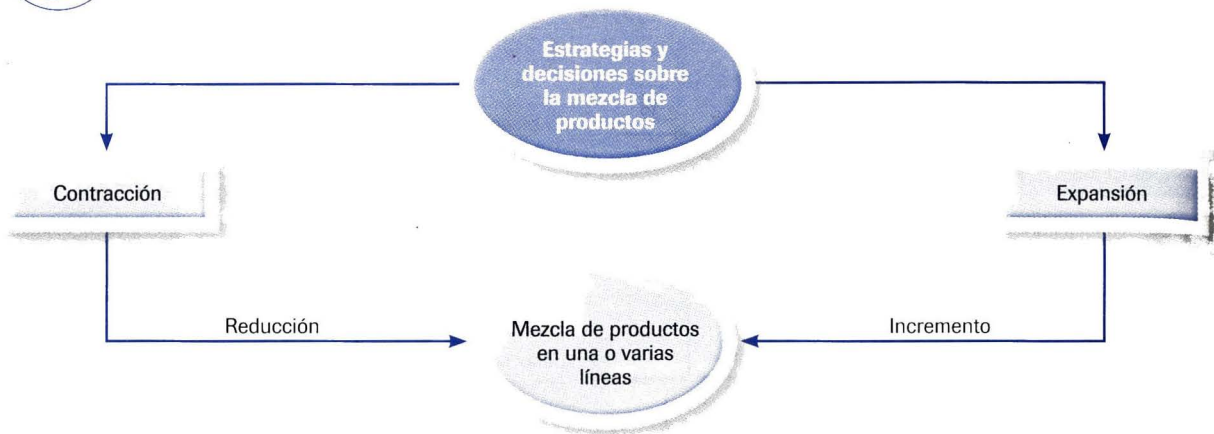


Figura 2.28 Decisiones referentes al tamaño de la mezcla de productos.

La estrategia de **contracción** o **reducción** implica reducir el número de líneas o productos cuando ya no son rentables ni presentan posibilidades futuras de negocio para la empresa. Cuando se eliminan productos lastre, esta estrategia permite incrementar la rentabilidad y reducir la complejidad y dificultad en los procesos de producción y comercialización.

Si una línea de producto no prospera, toda la empresa puede resentirlo o asumir un gran peligro. Por el contrario, al producir cantidades mayores, los costos disminuyen, a la vez que aumentan los beneficios.

Este tipo de decisiones suele tomarse en periodos de contracción económica y crisis dentro de las empresas, a fin de eliminar todo aquello que afecta negativamente los resultados de la organización y enfocar los esfuerzos hacia lo que contribuya a que la organización pueda sortear los peligros y sobrevivir durante malos tiempos.

La **expansión** o **ampliación** es el incremento del número de productos que conforman la mezcla de productos. Este tipo de decisiones puede aplicarse en dos diferentes sentidos:

- Incremento de líneas de productos
- Incremento de productos dentro de las mismas líneas

La estrategia de expansión suele instrumentarse en épocas de crecimiento, cuando las organizaciones detectan nuevas oportunidades en sectores de negocios donde podrían operar con éxito. Este tipo de estrategias por lo general incrementa y amplía la presencia de la empresa en nuevos segmentos de mercado y ofrece las siguientes ventajas:

- Incremento del volumen al contar con productos o servicios para más tipos de clientes.
- Incremento de la lealtad de los consumidores a la marca al contar con productos que satisfacen en mayor grado sus necesidades o deseos.

- Cuando la diversificación tiene relación con el hilo común del negocio, la oferta de algunos productos puede tener un efecto positivo al impulsar o reforzar la venta de otros, por ofrecer al consumidor una oferta integrada y más completa de productos que lo satisfaga más ampliamente.
- Incremento de la estabilidad de la empresa al no depender de un solo producto o línea ni de un solo segmento de mercado.

Las desventajas de ampliar o extender la mezcla de productos estriban en:

- Dispersión de los esfuerzos comerciales.
- Se complica la planeación y el control de los procesos de producción.
- Pérdida de cierto nivel de eficiencia, pues la producción y la comercialización se enfoca en un número mayor de productos.

La decisión racional de optar por una estrategia de expansión debe basarse en el análisis de los riesgos y las oportunidades que ofrece a la empresa la operación de una mezcla más grande de productos, y en el análisis metódico de sus fortalezas y debilidades.

La inclusión de nuevos productos dentro de la mezcla de productos de una empresa puede seguir una lógica esencialmente en cuatro sentidos (figura 2.29):

- Ampliación horizontal
- Ampliación vertical
- Ampliación en ambos sentidos
- Ampliación en otros sentidos diferentes al giro actual

La **ampliación horizontal** consiste en la inclusión de nuevos productos de naturaleza similar a los que actualmente opera la empresa, y que están destinados a satisfacer las mismas necesidades o deseos que los productos actuales, pero

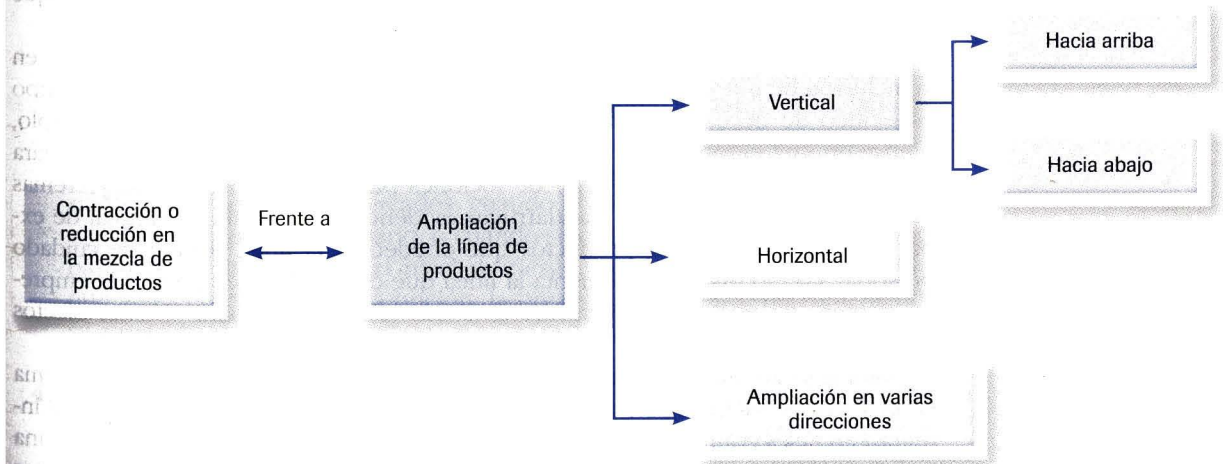


Figura 2.29 Decisiones referentes al tamaño de la mezcla y al número de líneas de producto.

que presentan ciertas variantes en diseño, presentación, precio, etc., que pudieran hacerlos más atractivos para algunos segmentos de clientes.

Dentro de la ampliación o expansión horizontal de productos se encuentran tres diferentes casos:

- Nuevas presentaciones para los productos actuales, como la inclusión de nuevos tamaños o tipos de envase de un producto determinado.
- Nuevos productos dentro de las mismas líneas y marcas que actualmente son producidos o comercializados por la empresa, los cuales pueden ser dirigidos al mismo o a nuevos segmentos de mercado.
- Nuevos productos en las mismas líneas, pero con diferente marca, enfocados a diferentes segmentos de mercado.

Desarrollar presentaciones diversas para los productos que actualmente opera la empresa tiene el objetivo de que éstos ocupen un nuevo espacio en algún segmento de mercado que ofrezca alguna oportunidad a la empresa.

Con una presentación o marca diferente, las empresas se dirigen a la conquista de nuevos segmentos con otras características o diferente capacidad económica, sin correr al riesgo de afectar el posicionamiento que en la actualidad tienen los productos que se operan.

Otra razón para lanzar un producto similar con diferente marca es probar la respuesta de los consumidores. La inclusión de un nuevo producto que competiría con los que hoy opera la empresa en el que se incluye alguna modificación o avance que pudiese ser o no aceptado por los consumidores, de esta forma no se afectan las ventas de los productos actuales cuando las modificaciones no son del agrado de los consumidores.

En conclusión, esta estrategia, en la ampliación de la mezcla de productos dentro de una misma línea, suele ser útil para empresas bien posicionadas con productos que cuentan con la lealtad de los consumidores, pero que, debido a que están por cumplir su ciclo de vida y a la aparición de nuevos avances o gustos, resulta crucial mantener o incrementar su participación de mercado, lo que puede lograrse mediante el lanzamiento de nuevos productos.

La **ampliación o expansión vertical** de la mezcla de productos consiste en la inclusión de nuevos productos complementarios destinados a satisfacer un tipo específico de necesidades o deseos de usuarios y consumidores. Por ejemplo, piense en una empresa que produce jabón de tocador, champú y enjuague para el cabello. La inclusión posterior de lociones para tratamiento capilar y cremas humectantes, bronceadoras y antiarrugas evidencia una estrategia vertical de expansión de la mezcla de productos que obedece a la línea común de cuidado personal, con lo que se incrementa la línea que originalmente operaba la empresa, además de que se incluyen nuevas líneas relacionadas para obtener efectos sinérgicos importantes.

Asimismo se puede decir que se amplía la mezcla de productos en forma vertical con la inclusión de nuevos productos o servicios que se utilizan o se integran en fases complementarias de una cadena de producción. Por ejemplo, una empresa que produce cerveza expande verticalmente su mezcla de productos cuando, por su cuenta o por medio de una filial, fabrica los envases que necesita. De la misma forma, puede incluir dentro de su mezcla de productos las tapas, las

cajas de cartón y la litografía que requiere. Es habitual, cuando así ocurre, que estos subproductos se vendan a otras empresas, con lo que se amplía el número de mercados en los que opera.

Con base en la situación competitiva que presenten y además de las oportunidades que detecten dentro de sus líneas de productos y en nuevas líneas, o la posibilidad de generar efectos sinérgicos que redunden en ahorros, ingresos, utilidades y estabilidad de la organización, en términos generales, las organizaciones que siguen una estrategia de expansión de su mezcla de productos pueden seguir cuatro opciones diferentes, a saber:

1. Inclusión de nuevos productos dentro de las mismas líneas que actualmente operan, con lo que ofrecen mayor número de alternativas a sus clientes. Esta opción puede ser útil para:

- Reponer productos que están en fase de declinación.
- Incrementar la satisfacción de los clientes actuales con mayores opciones en los productos.

Por otra parte, la inclusión de nuevas presentaciones puede tener un efecto negativo en el área de producción, que deberá planear y operar un número mayor y más diverso de procesos.

2. Inclusión de nuevos productos en nuevas líneas relacionadas con las que en la actualidad opera la empresa.

Este tipo de alternativa de expansión tiene efectos positivos, pues se aprovechan los recursos con que cuenta la organización en promoción, distribución y logística, sin tener que hacer cuantiosas inversiones.

3. Inclusión de nuevos productos en nuevas líneas no relacionadas, pero que presumiblemente pueden generar efectos sinérgicos, incrementando más que proporcionalmente los resultados de la organización.

Esta alternativa, aunque representa mayor riesgo que la anterior en cuanto a posible rechazo de los consumidores en segmentos de mercado donde la empresa no ha operado, además de no contar con un posicionamiento que le facilite la aceptación tanto por parte de los compradores como de los canales de distribución.

Si esta alternativa resulta exitosa, la empresa contará con otro punto de apoyo que le da el operar en más de un mercado y sector, con los beneficios que esto implica.

El empresario debe tener también en cuenta que la estrategia de diversificación en sectores o mercados, cuando no se cuenta con el respaldo financiero y operativo necesario, o cuando se está en peligro en la operación básica, suele incrementar el nivel de riesgo, por lo que es recomendable que antes de optar por esta opción, la organización analice detenidamente su situación y, en forma realista, evalúe las oportunidades que le ofrece la diversificación.

4. Inclusión de nuevos productos en nuevas líneas no relacionadas con las que actualmente opera la empresa, y de las cuales no es posible prever algún efecto sinérgico.

Esta opción de ampliación es la que presenta mayor nivel de riesgo, pero de alguna forma puede cambiar la situación de la empresa de manera drástica,

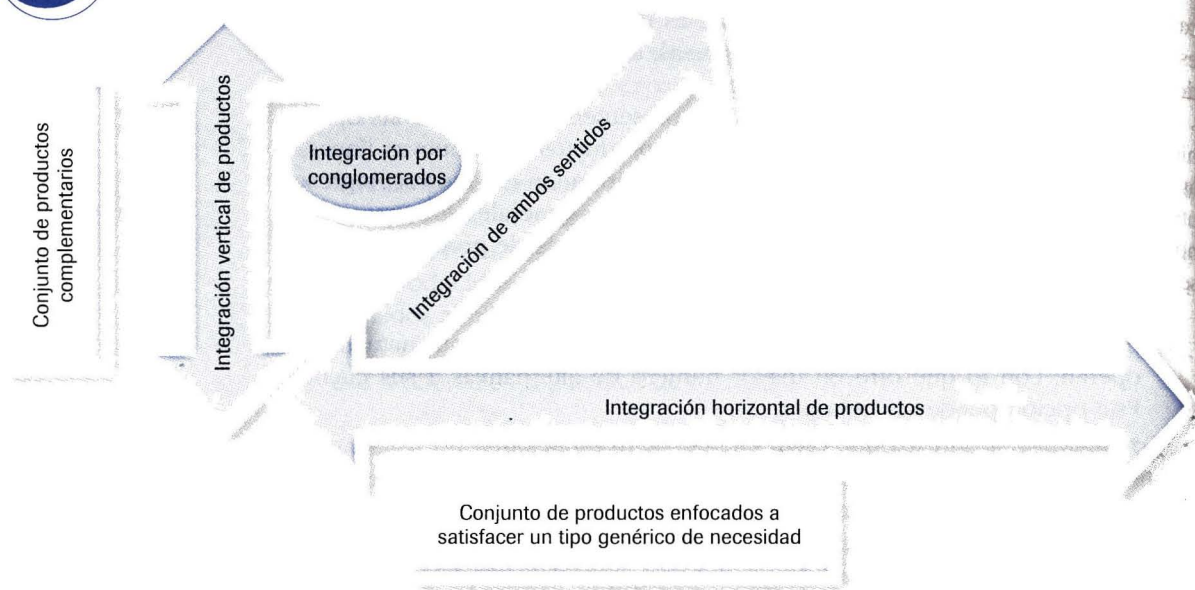


Figura 2.30 Estrategia de integración de la línea de productos.

en especial cuando se ha llegado a la conclusión de que en el sector que se opera está en fase de salida por la aparición de nuevas tecnologías o porque las necesidades y gustos de los consumidores han cambiado (figura 2.30).

Estrategia de posicionamiento

Esta estrategia consiste en identificar el lugar que deberá ocupar el producto en el mapa de diversidad de los consumidores en un mercado determinado, con base en diversas categorías como nivel socioeconómico, nivel sociocultural, edad y sexo, tipo de actividad, procedencia, estado civil, etnia, estilo de vida, etcétera.

La **estrategia de posicionamiento** consiste en la identificación de la o las categorías que presenten alguna necesidad o deseo insatisfecho, y orientar hacia allá el diseño del producto. También es importante que, cuando el producto esté disponible, se realice un lanzamiento y una distribución acordes con el posicionamiento deseado.

Asimismo, la estrategia de posicionamiento comprende la modificación en el aspecto e imagen de algún producto existente para dirigirlo a una determinada categoría de consumidores, mediante la promoción y publicidad.

Estrategia para la etapa de madurez del producto

Al igual que sucede con cualquier ser vivo, después de que los productos han llegado a su etapa de madurez inician su declive. Sería un error grave dejar morir al producto cuando se le puede rejuvenecer con alguna actualización o mejora, para que siga operando en forma rentable (figura 2.31).

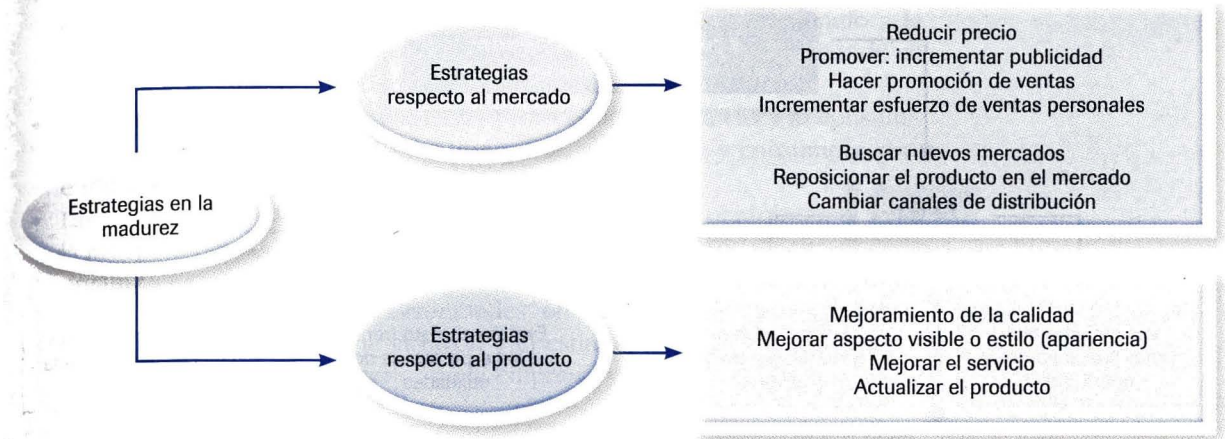


Figura 2.31 Estrategias para la etapa de madurez del producto.

La actualización o renovación de los productos existentes puede implicar modificaciones en su calidad, funcionamiento, aspecto, estilo, presentación, envase, servicios, garantías y facilidades.

Otras opciones que pueden aplicarse en forma alterna o conjunta, diferentes a la mejora del producto total son reducir precios, incrementar publicidad, hacer promociones, buscar nuevos mercados, reposicionar los productos en diferentes segmentos o cambiar los canales de distribución.

El retiro de un producto en declive por falta de actualización es un desperdicio en el que, con demasiada frecuencia, incurren las organizaciones que no cuentan con un concepto integral sobre desarrollo de productos, dentro de su marco de estrategia de negocios.

Consideraciones acerca del costo y el tiempo

Cualquiera que sea la estrategia que determine seguir la organización, deberá tener en cuenta dos aspectos fundamentales: el tiempo y el costo.

El tiempo es un recurso valioso e irrecuperable, por tanto cuando se pierde demasiado tiempo en accionar o en reaccionar, puede perderse la oportunidad, porque se abre la posibilidad de que antes que el nuestro, aparezca el producto de algún competidor que se posicione en el mercado y provoque que el nuestro pierda el atractivo de la novedad o lo haga ver obsoleto. Por otra parte, en un periodo largo, la situación respecto a las necesidades y los deseos de los posibles clientes puede cambiar, por lo que la demanda podría ser mucho menor a la estimada inicialmente.

Otro aspecto fundamental es la revisión y evaluación periódica de los costos en cada fase y elemento del proyecto, así como el análisis comparativo de las expectativas de utilidades contra los costos (figura 2.32).

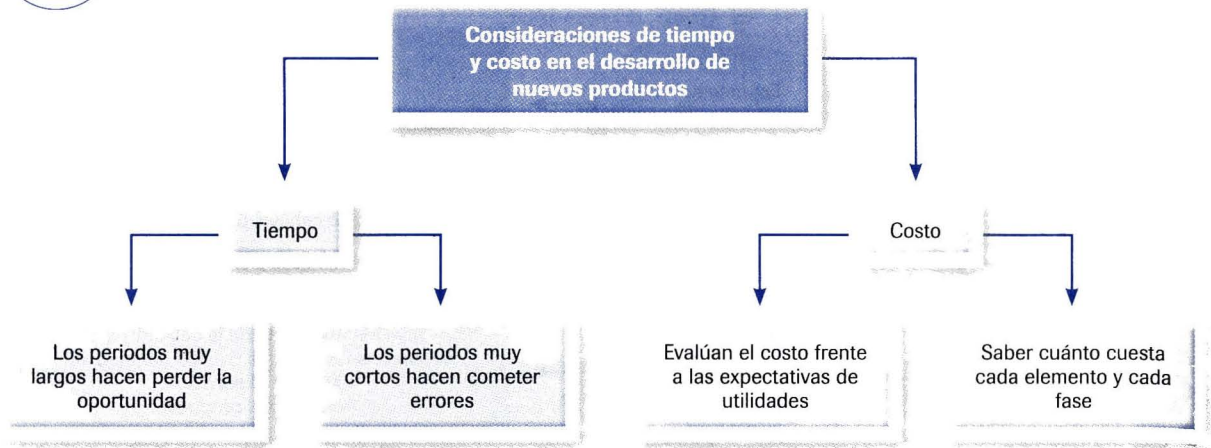


Figura 2.32 El costo y el tiempo en el desarrollo del producto.

Resumen

- Las estrategias son cursos amplios de acción, que orientan el trabajo a realizar, para el logro de los objetivos que pretende la organización, e incluyen la asignación de recursos. En tanto que las tácticas corresponden a orientaciones detalladas.
- Las estrategias respecto a la posición competitiva de los productos se refieren a la posición que guardan o buscan en relación con el liderazgo en un mercado, segmento de mercado o nicho, en una o varias características que los puede hacer más exitosos que los demás productos con los que compiten. En este tipo de estrategias existen cuatro categorías: estrategias de producto líder, seguidor, desafiador y de nicho.
- Líder es el producto que posee cualidades que pueden hacerlo el ideal y la referencia para los demás productos de su tipo.
- Desafiador es el producto que, sin ser líder, se asemeja mucho a las cualidades que pudiesen colocarlo en condiciones de tomar el lugar del líder.
- Seguidor es el producto cuya empresa no tiene el deseo ni la capacidad de ser líder. Además de que no desea o no puede invertir en el desarrollo de nuevos productos, concretándose su actividad en imitar las novedades, diseño y desarrollos tecnológicos de los productos líderes.
- El dilema entre estandarización y adaptación es crucial tanto para el mercado nacional, cuando se quiere operar en segmentos diferentes de mercado, como cuando se trata del esfuerzo exportador y globalizador de las empresas en las que las diferencias en necesidades, culturas y condiciones, muy probablemente requieran de ofrecer productos con especificaciones distintas.
- La estrategia respecto a la mezcla de productos consiste en definir y orientar las acciones tendientes a la variedad de productos con los que deba participar en el mercado.

- El envase tiene dos funciones básicas: protección e identificación de producto, pero también puede apoyar la venta si se usa como estímulo a la compra, además de ser útil para exhibir el producto, por lo atractivo de su forma, ergonomía, practicidad o por el diseño gráfico llamativo.
- Las funciones básicas del envase son protección al producto y al consumidor; facilidad de uso, manejo del transporte, almacenaje y consumo o uso, e impacto comercial.
- Las estrategias proactivas son aquellas en las que la organización toma la iniciativa para desarrollar nuevos productos, inician desde el interior de la organización el movimiento de investigación y desarrollo con un monitoreo constante para identificar oportunidades, en tanto que las estrategias reactivas se caracterizan porque la razón y el estímulo para desarrollar nuevos productos proviene del exterior de la empresa, y depende de lo que hagan otros competidores.
- La estrategia de capacidad consiste en la máxima utilización de las fortalezas (potencialidades) de la empresa a fin de reducir riesgos y optimizar resultados, generando productos competitivos e instrumentando eficientemente su comercialización.
- La estrategia de desarrollo interno frente a externo implica la decisión respecto a la utilización de terceros (especialistas, universidades y centros de desarrollo tecnológico), para que en forma externa a la empresa diseñen, estudien y evalúen la viabilidad técnica y comercial de productos, de conformidad con un contrato o convenio.
- La estrategia de orientación al mercado frente a orientación al producto se enfoca más en el esfuerzo a realizar en cuanto al conocimiento de las necesidades, deseos y tendencias en el mercado, en contraste con el concepto de excelencia en el producto. Esto implica variar significativamente el tiempo y secuencia de acciones destinados al análisis de mercado frente a los destinados al desarrollo tecnológico.
- La estrategia de contracción o reducción implica reducir el número de líneas o productos cuando ya no son rentables ni presentan posibilidades futuras de negocio para la empresa.
- La expansión es el incremento del número de productos que conforman la mezcla de productos.
- La ampliación horizontal consiste en la inclusión de nuevos productos de naturaleza similar a los que actualmente opera la empresa, y que están destinados a satisfacer las mismas necesidades o deseos que los productos actuales, pero que presentan ciertas variantes en diseño, presentación, precio, etcétera.
- Desarrollar presentaciones diversas para los productos que actualmente opera la empresa, tiene el objetivo de que éstos ocupen un nuevo espacio en algún segmento de mercado que ofrezca alguna oportunidad a la empresa.
- La ampliación o expansión vertical de la mezcla de productos consiste en la inclusión de nuevos productos complementarios destinados a satisfacer un tipo específico de necesidades o deseos de usuarios y consumidores.
- La estrategia de posicionamiento consiste en identificar el lugar que deberá ocupar el producto en el mapa de la diversidad de los consumidores en un mercado determinado.

- La actualización o renovación de los productos existentes puede implicar modificaciones en su calidad, funcionamiento, aspecto, estilo, presentación, envase, servicios, garantías y facilidades.

Cuestionario

1. ¿Qué son las estrategias?
2. ¿Cuáles son las principales categorías de estrategias empresariales?
3. ¿Cuáles son las estrategias aplicables al desarrollo de productos?
4. ¿Qué son las estrategias proactivas?
5. ¿Qué son las estrategias reactivas?
6. ¿Qué es la estrategia de capacidad?
7. ¿Cuáles son los factores de capacidad para el desarrollo de productos?
8. ¿En qué consiste la estrategia de desarrollo interno frente a externo?
9. ¿En qué consiste la estrategia de qué hacer primero, identificar la demanda o generar la oferta?
10. ¿En qué consiste la estrategia de orientación al mercado frente a orientación al producto?
11. ¿En qué consisten las estrategias de tecnología conocida frente a tecnología desconocida y necesidades conocidas frente a necesidades desconocidas?
12. ¿En qué consisten las estrategias en relación con la competitividad?
13. ¿Qué significa el modelo de las 3E?
14. ¿Cuáles son las estrategias de integración de la línea de productos?
15. ¿En qué consiste la estrategia de posicionamiento?
16. ¿Cuáles son las estrategias para la etapa de madurez del producto?
17. Mencione las principales estrategias aplicables en cuanto a los productos que se ofrecen al mercado.
18. ¿En qué consiste el dilema "estandarizar o adaptar los productos"?
19. ¿En qué consiste la estrategia de contracción o reducción?
20. ¿En qué consiste la estrategia de expansión?
21. ¿En qué consiste la ampliación horizontal?
22. ¿En qué consiste la estrategia de ampliación vertical?
23. ¿Cuáles son las cuatro opciones en el proceso de expansión de la mezcla de productos?

Prácticas

Práctica de estrategias 1

Identificación del ciclo de vida del producto

Instrucciones

Investigue y diagnostique en qué etapa del ciclo de vida se encuentran los productos que el profesor le indicará, en el mercado de la región donde usted radica, estudia o trabaja.

Describa acciones y desarrolle estrategias aplicables a los productos que ha diagnosticado. Exponga al grupo la razón por la cual desarrolló tales estrategias, mencionando los resultados que espera obtener.

Producto	Etapas del ciclo de vida	Estrategias y acciones propuestas

Práctica de estrategias 2

Identificación de producto líder y seguidores

Instrucciones

Se integrarán equipos de tres o cuatro participantes, quienes tendrán a su cargo desarrollar la investigación de algún producto líder, que tenga productos seguidores, ya sea de procedencia nacional o extranjera.

El alumno contará con el tiempo que medie entre una clase y otra para hacer la investigación correspondiente,

Lo primero que deberá hacer es identificar un producto líder con una serie de productos seguidores o imitadores.

Describirán las características del producto líder y a continuación enunciarán cómo es que cada uno de los seguidores tratan de parecerse al líder.

Deberán realizar un análisis de competitividad del líder y seguidores, e identificar las fortalezas y debilidades de cada producto.

Por último, deberán hacer recomendaciones que convengan tanto al producto líder como a los productos seguidores.

A criterio del profesor, el alumno podrá hacer la presentación del resultado de la práctica a todo el grupo, con objeto de recibir la retroalimentación correspondiente por parte de sus compañeros.



Práctica de estrategias 3

Identificación de capacidades (fortalezas) de una empresa

Instrucciones

En equipos de trabajo no mayores de cuatro participantes, el alumno deberá realizar las siguientes actividades:

Diagnosticar el perfil competitivo de una empresa, con base en investigación documental o de campo, para lo cual, el alumno deberá hacer una relación y especificación de las fortalezas o capacidades que diagnostiquen que posee la empresa.

Los integrantes del equipo describirán o en su caso recomendarán la utilización de las capacidades descritas en cuanto al desarrollo de productos.

Con base en la indicación del profesor, el alumno podrá presentar al grupo los resultados de su análisis, a fin de recibir la retroalimentación correspondiente.