



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH

La Administración y el Desarrollo de  
NUEVOS PRODUCTOS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARÍA TERESA TENORIO SÓNCHEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LICENCIADO. PEDRO SOLÍS PÉREZ

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

087348

MEXICO D.F.

ENERO 1987.

## INDICE

### LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

|  | PAG. |
|--|------|
| INTRODUCCION .....   | I    |
| CAPITULO 1   |      |
| LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE<br>PRODUCTOS NUEVOS .....                                  | 1    |
| 1.1 El significado de la palabra producto .....  | 1    |
| 1.2 ¿Qué es producto nuevo? .....  | 4    |
| 1.2.1 Características de un producto nuevo ..1.....  | 5    |
| 1.2.2 Categorías de productos nuevos .....,.....   | 6    |
| 1.3 Criterios guía para añadir un producto nuevo<br>a la línea de productos de la Compañía ..... | 11   |
| 1.3.1 Estrategias de una línea de productos .....  | 14   |
| 1.4 Importancia de los Nuevos Productos .....  | 26   |
| 1.5 Dilema en el desarrollo de productos nuevos ..,.....   | 28   |
| 1.5.1 Índice elevado de ideas desperdiciadas<br>sobre nuevos productos .....                     | 29   |
| 1.5.2 Índice muy elevado de Fracaso en el<br>Mercado .....                                       | 30   |
| 1.5.3 Razones de éxito/fracaso de nuevos pro-<br>ductos .....                                    | 33   |
| <b>087348</b>  |      |
| CAPITULO 2   |      |
| ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS ....   | 39.  |
| 2.1 Estructura organizacional para el desarrollo de<br>nuevos productos .....                    | 39   |

|   | Pag. |
|---|------|
| 2.2 Cualidades que debe tener la persona o personas encargadas del desarrollo de Nuevos productos ..... | 43   |

### CAPÍTULO 3

|  |      |
|--|------|
| DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS .....                                 | 50   |
| 3.1 Exploración de ideas .....                                       | 52   |
| 3.1.1 Las ideas .....  | 54   |
| 3.1.2 Fuentes de ideas para nuevos productos .....                   | 55   |
| 3.1.2 Procedimiento para crear ideas .....                           | 61   |
| 3.1.4 ¿Cuándo hay que iniciar la búsqueda de nuevos productos? ..... | 64   |
| 3.2 Tramizado de ideas .....   | 66   |
| 3.2.1 Método de análisis preliminar .....                            | 63   |
| 3.2.2 Revisión final .....   | 72   |
| 3.3 Factibilidad legal, técnica y financiera .....                   | 73   |
| 3.3.1 Factibilidad legal .....                                       | 73   |
| 3.3.2 Factibilidad técnica de producción .....                       | 79   |
| 3.3.3 Factibilidad financiera .....                                  | 8181 |
| 3.4 Definición del negocio y posicionamiento de productos .....      | 32   |
| 3.4.1 Elementos del posicionamiento .....                            | 84   |
| 3.4.2 Etapas de posicionamiento .....                                | 36   |
| 3.5 Concepto de productos y pruebas de conceptos .....               | 87   |
| 3.5.1 Concepto de productos .....                                    | 87   |
| 3.5.2 Prueba del concepto .....                                      | 83   |
| 3.5.2.1 Importancia .....  | 89   |
| 3.5.2.2 Objetivos .....  | 90   |
| 3.6 Análisis del mercado y del producto .....                        | 91   |

|  | Pag. |
|--|------|
| 3.6.1 Análisis de la demanda r.....      | 92   |
| 3.6.2 La demanda actual .....            | 95   |
| 3.6.3 Análisis de oferta .....           | 101  |
| 3.7 Desarrollo del producto .....        | 103  |
| 3.7.1 Desarrollo del producto y          |      |
| pruebas técnicas .....                   | 104  |
| 3.7.1.1 Prueba del producto .....        | 104  |
| 3.7.1.2 pruebas del producto .....       | 105  |
| 3.7.2 Especificaciones para investigar y |      |
| desarrollo .....                         | 107  |
| 3.7.3 Producto inicial .....             | 112  |
| 3.7.4 Prueba del mercado .....           | 114  |
| 3.7.4.1 Principales razones para         |      |
| hacer una prueba de mercado .....        | 116  |
| 3.7.4.2 Objetivos .....                  | 116  |
| 3.7.4.3 Planeación de una prueba de      |      |
| mercado .....                            | 117  |
| 3.7.4.4 Importancia de los controles     |      |
| de la prueba de mercado .....            | 119  |
| 3.7.5 Planeación de la producción a gran |      |
| escala .....                             | 120  |

#### CAPITULO 4

|   |     |
|---|-----|
| ANALISIS FINANCIERO .....                   | 124 |
| 4.1 Análisis del punto de equilibrio .....  | 126 |
| 4.1.1 Cómo calcularlo .....                 | 127 |
| 4.1.2 Gráfica del punto de equilibrio ..... | 136 |
| 4.2 Punto de Retorno .....                  | 137 |
| 4.3 Flujo de efectivo .....                 | 140 |
| 4.3.1 Cómo calcularlo .....                 | 141 |



|  | Pag.    |
|--|---------|
| 4.3.2 Rentabilidad del proyecto .....                    | 143     |
| 4.4 Tasa de retorno .....                                | 147     |
| <br>CAPITULO 5   |         |
| PLAN DE MARKETING .....                                  | 148     |
| 5.1 Política de producto .....                           | 151     |
| 5.2 Política de empaque .....                            | 152     |
| 5.3 Política de marca .....                              | 159     |
| 5.4 Política de precio .....                             | 163     |
| 5.5 Política de Canales de distribución .....            | 178     |
| 5.6 Política de venta personal .....                     | 183     |
| 5.7 Política de publicidad .....                         | 184     |
| <br>CAPITULO 6   |         |
| DIFUSION Y ADOPCION DE INNOVACIONES                      |         |
| 6.1 Proceso de difusión .....                            | 191     |
| 6.2 Elementos del proceso de difusión .....              | 192     |
| 6.3 Adopción de innovación .....                         | 196     |
| 6.3.1 El proceso de adopción .....                       | 199     |
| 6.4 Participación del mercado .....                      | 202     |
| <br>CAPITULO 7   |         |
| EL CICLO DE VIDAD .....                                  | 204     |
| 7.1 Modelo básico del ciclo de vida de un producto ..... | 204     |
| 7.2 Etapas .....   | 207     |
| 7.3 Medición del ciclo .....                             | 213     |
| 7.4 Estrategias para cada etapa .....                    | 218     |
| 7.5 Variaciones al modelo básico .....                   | 224     |
| <br>CONCLUSIONES .....                                   | <br>226 |

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| CITAS .....        | Pag.<br>227 |
| BIBLIOGRAFIA ..... | 237         |

## INTRODUCCION

Dentro de un mundo cada vez más complicado el hombre pierde capacidad de asombro debido a la gran cantidad e importantes cambios que observa en su medio ambiente. Parece que el siglo XX podría tener como denominador común, situaciones que aplica a todas las actividades y lugares del mundo.

Dentro de éste contexto, las dos funciones más importantes para la empresa son la planeación y la actualización constante de sus productos a las necesidades de este mercado cambiante.

La planeación le permitirá enfrentar en forma consiente y racional el continuo cambio de su entorno y detectar oportunidades, pudiendo así aprovechar de la mejor manera los limitados recursos con que cuentan.

Tomando en cuenta que una de las características del mercado en ser cambiante, es decir, el ser un mercado dinámico debido a su creciente magnitud, en el que existe una competencia cada vez más agresiva y constantes cambios en el consumidor y en sus exigencias, la necesidad de desarrollo de productos nuevos para hacer frente a estos cambios, se hace más evidente.

Esto fue lo que despertó mi inquietud de realizar un estudio en el cual, a través de la compilación de las teorías de varios autores, pudiendo dar a conocer la importancia en la administración y el desarrollo de nuevos productos, así como las técnicas más recientes en esta materia.

En él, además de describirse los elementos y las actividades que se deben realizar, se propone una metodología a seguir para lograr la consecución e implantación de éstas técnicas de acuerdo a las necesidades que se deben cubrir.

Considerando que en ésta área como en algunas otras debe seguirse la filosofía secuencial y no necesariamente la teoría en el análisis para el desarrollo de nuevos productos - esto dista mucho en la práctica actual-ésta propuesta de sistematización busca proporcionar al estudiante de administración de empresas y a cualquier otro en quien la inquietud del tema exista, una visión más práctica, concisa y real de esta técnica y con ello poderle dar un uso más efectivo en el futuro.

No pretende ser un documento únicamente informativo, sino una exportación al progreso de investigación en la materia, para construir un desarrollo del estudiante, ya que el estudio ha sido llevado a cabo después de analizar y estudiar principalmente a nivel documental, la necesidad de sistematizar el proceso de desarrollo de productos nuevos.

Este trabajo de investigación consta de siete capítulos:

En el primer capítulo trataré de analizar la importancia que tiene la administración en los productos nuevos; cómo desarrollarlos, cómo integrar productos nuevos al mercado. Sin desear la idea de que nos podemos encontrar con un dilema en el desarrollo de nuevos productos.

En el capítulo dos, desgloso la organización para el desarrollo

llo de productos nuevos, las cualidades del jefe del producto ya que es la persona encargada para el desarrollo de nuevos productos.

Para analizar más los capítulos anteriores, en éste tercer capítulo preciso el desarrollo de nuevos productos; como lo las ideas, factibilidad legal, técnica y financiera. Concepto de productos y pruebas de conceptos, análisis del mercado y del producto y desarrollo del producto.

Una vez que el nuevo producto ha pasado por las etapas anteriores se ha llegado a un último filtro muy importante: el análisis financiero ya que por medio de éste podemos detectar el capital disponible u obtenible para financiar una inversión y desarrollo del producto para saber cómo se encuentra el producto en el mercado, analizaré el Punto de Equilibrio, Punto de Retorno, Flujo de efectivo y Tasa de Retorno.

En el capítulo cinco voy a tratar un factor esencial del esfuerzo de la mercadotecnia de una Compañía (políticas). Ya que la selección de los productos afecta o ayuda a los canales de distribución, publicidad, imagen, etc.

La política relativa del producto es una variable que por sí misma determina la posición que ocupa la Compañía en el mercado Y las políticas sobre la amplitud del producto de la Compañía influyen en el interés del consumidor. Por ello analizaré las diferentes políticas más importantes que deben tomar las compañías en relación a la política de productos, que se debe seguir como lo es: en la política de empaque trataré de abarcar los elementos que tienen que ver directamente con la presencia física del producto: materia, equipo, función, tipos, etc.

Política de Marca. Trata de la necesidad de una marca o la actualización de la actual, qué estrategia de marca se va a utilizar o la selección de una marca nueva.

Política de Precio. Analizaré algunos métodos y reducciones para fijar precios; recomendaciones para fijar precios en base a experiencias.

En la política de Canales de Distribución, se verá el grado de selectividad del producto al consumidor.

En lo que respecta a la política de Ventas Personal se verá la organización de ventas, especialización y estructura.

Y por último analizaré el presupuesto, imagen, medios de la publicidad, etc.

De ésta manera veremos que la política del producto determina el qué, quién, cuándo, dónde, cómo se lanza el producto nuevo al mercado.

Sabiendo que las innovaciones son de suma importancia para el crecimiento de la Compañía, me atrevo a estudiar la difusión y adopción de innovación, el cual es el tema del capítulo seis.

El éxito de un producto nuevo depende de las decisiones de los consumidores esto nos lleva al hecho de que el conocimiento de las motivaciones del consumidor y de su comportamiento optimiza el flujo comunicación acerca de los productos nuevos, Y el intermediario para la comunicación entre el consumidor y el éxito del producto es el jefe del producto.

Capítulo siete. El mejor y más amplio conocimiento, así como la mejor comprensión y dominio de las implicaciones de éste modelo, ayudará de manera importante a la Gerencia de Mercadotecnia o la Gerencia de Productos a manejar y manipular más efectivamente la mezcla de mercadotecnia para cualquier bien o servicio.

Con ello habiendo sido recientemente lanzado al mercado, se podrá analizar mejor la trayectoria del producto nuevo, ampliando las herramientas que podrían asegurar su éxito.

Cabe mencionar que la posición de un producto cambia al paso del tiempo. Se analiza por medio del Ciclo Vital. Este ciclo representa un intento de recorrer diferentes etapas en la historia de ventas del producto, en relación con éstas etapas hay oportunidades de diferente problema respecto a la estrategia del producto. Y por ello en el presente capítulo daré los modelos básicos del Ciclo Vital en un producto. Sus etapas, medición del ciclo estratégico para cada etapa y variaciones del Modelo Básico.

Para concluir este trabajo de investigación daré algunas Conclusiones y Recomendaciones.

Las limitaciones que tuve para realizar el presente fue que no pude hacer una investigación de campo, ya que para ello no hubo medios para recopilar una información adecuada.

Sin embargo, de ésta investigación espero que sirva como una humilde aportación al magisterio, para enriquecer y facilitar su labor.

# LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

## CAPITULO 1 LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE NUEVOS PRODUCTOS

En un sentido amplio, un producto se concibe como siendo todo aquello que el consumidor recibe cuando hace una compra. No es sólo la entidad u objeto físico, sino también un complejo de atributos tangibles e intangibles que incluyen cosas tales como garantías, empaque, color, diseño e incluso estímulos psíquicos y servicios.

### 1.1 EL SIGNIFICADO DE LA PALABRA PRODUCTO

Antes de hablar de productos nuevos, debo de definir que se entiende por "producto".

Un producto debe definirse en términos funcionales más que técnicos, orientándose hacia las necesidades y deseos del consumidor, ofreciéndolo así como parte de la solución a un problema más que como un artículo tangible definido en función de sus atributos físicos.

Por ejemplo, "Si se vende una licuadora, ¿se está vendiendo una serie de tuercas y manijas, lámina, motor eléctrico y agitador?. Si se vende un jabón o detergente para ser usado en una lavadora de ropa, ¿se está vendiendo una serie de materiales químicos?. Si se vende un servicio de envíos, se está vendiendo el uso, desgaste y deterioro del camión y la fatiga del opera-



dor?<sub>1</sub>

La respuesta a todas estas preguntas es no. En lugar de ello lo que realmente se está vendiendo es la capacidad de promover la satisfacción, uso, o quizás beneficios por el cliente.

El producto final es algo más que un mero producto físico, con rasgos y características funcionales y estéticas. Incluye accesorios, instalaciones, instructivos de uso, empaque, quizás una marca que cubra necesidades psicológicas y la seguridad de que las facilidades de servicio están disponibles para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente después de efectuada la compra.

El producto final además, no necesariamente incluye un producto físico. El "producto" de un peluquero o estilista por ejemplo, es el diseño, corte, estilización, etc. del cabello; un doctor puede simplemente mirar o auscultar<sub>2</sub> al paciente, sin darle ni quitarle nada tangible. Sin embargo cada uno de ellos satisface necesidades y por lo mismo provee un producto en el sentido en que la palabra "producto" se utiliza en mercadotecnia.

En realidad éstas constituyen servicios considerados como productos por ser el beneficio o bien ofrecido al consumidor. Los servicios son por naturaleza, intangibles, y marcan una amplia y diversa gama, desde un tratamiento médico, crédito bancario y seguros, hasta servicios de tintorería, lavandería y transporte aéreo. Para el vendedor tiene la desventaja de que no pueden ser alcanzados, y tienen que ser producidos en el momento de la compra; son en general, mucho más personalizados

que los productos tangibles, y dependen más de la persona del vendedor.

Si se toman los productos en un sentido funcional en lugar de uno tecnológico, el negocio de la compañía debe entonces definirse en términos de problemas y soluciones, necesidades y satisfactores, más que en términos de ciertas materias primas o materiales o de la forma tradicional de hacer negocio.

El definir el producto como una entidad física o servicio que satisface ciertas necesidades del consumidor, da una gran flexibilidad en la planeación y elaboración de la mixtura óptima de mercadotecnia. Cubre además el concepto moderno de mercadotecnia que establece que las mixturas de Marketing deben ser planeadas para satisfacer las necesidades del consumidor, ya sea que requieran un producto físico o un servicio. Ante todo, una mixtura de mercadotecnia no debe ser diseñado solamente para deshacerse de los productos.

Tomando en consideración todo lo anterior, se puede definir un producto como "el complejo de atributos tangibles e intangibles, incluyendo empaque, color, precio, prestigio del fabricante y del distribuidor, que el comprador puede aceptar como oferente de satisfacción de sus deseos y necesidades!"<sub>3</sub>

Por todo esto, el producto debería ser denominado satisfactor, y llevará implícitos una serie de elementos a las cuales la empresa debe prestar la debida atención.

a) Confianza, vale decir seguridad de que el producto

- funcionará aproximadamente durante un lapso de tiempo suficientemente largo (durabilidad) como para justificar la inversión que éste existe. Para demostrar este aspecto, muchas veces los fabricantes extienden garantías y cada vez son más largas.
- b) Servicio y Refacciones, indispensables para mantener el producto como satisfactor, es decir, que le rinda al usuario lo que éste espera de él. Una de las primeras cosas que un usuario, sea industrial o consumidor final, averiguará sobre una determinada marca es si hay un servicio adecuado de reparaciones y si las restricciones estarán disponibles en cualquier momento en que las necesite.
  - c) Instalación, que hoy está cada vez más a cargo de la misma empresa fabricante, en su interés de que el usuario reciba el bien listo para funcionar adecuadamente.
  - d) Enseñanza de Manejo, que también va por cuenta del fabricante, interesado en que su equipo proporcione al comprador el mayor rendimiento y satisfacción posible, y le permita mayor facilidad en el uso.

## 1.2 QUE ES UN PRODUCTO NUEVO

En el sentido estricto, un producto nuevo se puede considerar desde dos posiciones o puntos de vista diferentes:

- a) Para el consumidor, constituye simplemente un producto que no haya sido comprado antes, sin importar cuánto tiempo lleve éste en el mercado.

b) Desde el punto de vista del fabricante, un nuevo producto puede significar cualquier tipo de cambio en la forma, contenido, conformación o empaque del producto, incluso una nueva forma de distribuirlo o de posicionarlo. Es también un producto que antes no producían y/o distribuían, que no formaba parte de su línea de productos.

Este enfoque es el que trataré.

### 1.2.1 CARACTERISTICAS DE UN PRODUCTO NUEVO

Si se quisiera establecer las primeras características de un nuevo producto, tendría que:

Primera. El nuevo producto deberá basarse en una idea nueva.

Segunda. Deberá ser técnicamente factible, desde el punto de vista de diseño. El tener una idea para una cosa interplanetaria es realmente de poco valor si ésta no puede ser diseñada, y sin mayor conocimiento de las condiciones del medio ambiente no pueden desarrollarse parámetros de diseño.

Tercera. Producible. Aún cuando Leonardo Da Vinci logró diseñar sobre el papel lo que pensó no podría ser una máquina voladora, no existían medios para diseñarla y probarla.

Cuarta. Comercializable desde el punto de vista financiero. A pesar de que las élites especiales se han vuelto comunes, su costo es tan alto que ninguna estación de televisión podría com

tear el lanzamiento individual de uno para mejorar las transmisiones internacionales.

Quinta. Factible desde el punto de vista mercadológico. Dada una nueva idea y el conocimiento técnico para diseñarla y producirla un costo alcanzable, existe todavía el problema de venderla.

Sexta. El producto debe tener una deferencia importante y preferencial. En éste punto, la subjetividad juega un rol ineludible ya que esta característica la que marca la línea en las categorías de versiones modificadas y/o mejoradas de productos existentes, entre pseudo-nuevos productos y nuevos productos. 5

### 1.2.2 CATEGORIAS DE PRODUCTOS NUEVOS

La diferencia de un nuevo producto, desde el punto de vista de la dirección, lo definimos así como abarcando cuatro categorías; cada una de las cuales requiere programas diferentes de mercadotecnia para asegurar una probabilidad razonable de éxito

Estas categorías son:

- a) Productos Originales.  
(Innovaciones)
- b) Modificaciones de Productos Existentes.  
(Modificaciones)
- c) Imitaciones de Productos Competidores.  
(Diferenciación)

d) Adiciones a la Línea de Productos.

(Diversificación)

Todo lo cual implica la concepción de algo "nuevo" dentro de la mixtura del producto.

Los productos originales o innovaciones únicos, son aquellos para los cuales hay una necesidad, pero no hay sustitutos satisfactorios existentes. Como por ejemplo, se puede citar un cura para el cancer. Se puede incluir en esta clasificación productos que reemplacen a Bienes que sirven en el momento a mercados existentes; por ejemplo; plásticos que compiten con madera y metales.

Las modificaciones de productos existentes implican una diferenciación significativa de los bienes existentes. Por ejemplo, el café instantáneo reemplazó con una gran medida al café tostado y molido en algunos mercados; y el liofilizado reemplazó al primero.

Las imitaciones de productos competidores son productos nuevos para la compañía pero no nuevos para el mercado.

El fabricante quiere simplemente caotar parte de un mercado existente, esencialmente con un producto "yo-tambien" . Esto se define tambien como diversificación, y se aplicará más adelante como concepto y como estrategia.

Las adiciones de la línea de productos implicaría una diferenciación.

A continuación se definen estos conceptos de gran importancia en la formulación de estrategias para productos nuevos.

### INNOVACION

Se entiende por innovación, básicamente "cualquier pensamiento, comportamiento o algo que sea nuevo por ser cualitativamente diferente a las formas existentes. Cubren una necesidad latente y hasta el momento no satisfecha o una necesidad existente satisfecha de una manera diferente"<sup>6</sup>.

"Una innovación no proviene ni resulta añadir o quitar partes. Se da cuando hay una reformulación o recombinación de las mismas".<sup>7</sup> Esta es la razón por la que lo que realmente ha de mercadear una empresa son nuevas ideas, nuevos conceptos, más que meros nuevos productos.

Una vez que un nuevo concepto ha logrado aceptación en el mercado, la venta del producto como tal se convierte en relativamente sencillo. Es así, por tanto que, "... la introducción de una innovación es un proceso de educación del consumidor, para que responda y reaccione a una idea nueva, y de provisión del producto"<sup>8</sup>

### MODIFICACION

No siempre es posible y/o promisorio desarrollar e introducir innovaciones muy radicales. En muchos casos son suficientes cambios relativamente menores para revitalizar las ventas. Una modificación significativa alterar ciertos aspectos de un producto existente.

Ya sea que el cambio sea menor o radical externo o interno, es muy importante que sólo el producto alterado sea puesto a la venta, mientras que el modelo anterior deje de producir. Si ambos se producen y venden al mismo tiempo, la innovación no representa una modificación, sino una diferenciación.

Para bienes industriales, modificar o rediseñar es la clave del renacimiento del producto. El enfoque es un aspecto común para alteraciones de productos, especialmente en bienes de consumo.

### DIFERENCIACION

Significa incrementar el número de productos en líneas existentes en un mercado creciente en el que el número de competidores y productos aumenta constantemente, se vuelve necesario ofrecer una variedad mayor. Diferenciación significa que se añaden a la línea de productos, variaciones de los productos se contienen iguales mientras que aumenta el número de productos (innovaciones) dentro de una o varias líneas. Los productos existentes no se eliminan, sino que se requieren con variantes de su idea o propósito básico logrando variaciones en su diseño y aplicabilidad.

Mientras más se acerca la saturación de una determinada rama de la industria, los vendedores tienden a satisfacer deseos específicos de sus clientes ofreciéndoles mayor surtido. El abusar de esta actitud de indulgencias es más una debilidad que una ventaja, y puede llevar a un aumento interminable en el número de productos y consecuentemente de costos.

Este enfoque se opone naturalmente a la estrategia de direc



ción definida que trata de lograr beneficios ofreciendo a distintos grupos selectivos de consumidores, productos especializados. Este comportamiento en el mercado denomina segmentación y será analizado posteriormente.

#### DIVERSIFICACION

Conforme el volumen del mercado se mueve hacia la saturación, crece la resistencia de dicho mercado. Muchos mercados han alcanzado esta fase de saturación en la que el volumen total de ventas aumenta muy lentamente.

El crecimiento de cualquier compañía independiente varía y depende entonces más que nada de su éxito al tratar de ganar clientes de sus competidores a costos cada vez más elevados.

Es por esto que, los productos existentes difícilmente garantizan crecimiento continuo, y menos aún alcanzan el mínimo de ventas requerido para lograr las metas fijadas. Han de encontrarse, por tanto, nuevos caminos para asegurar la supervivencia y el futuro de la compañía. La diversificación como alternativa ofrece una buena solución a éste problema.

La diversificación representa la estrategia de crecimiento de una compañía a través de la edición de nuevas líneas de productos. Así, sólo se puede hablar de diversificación cuando añadimos diferentes productos para otras aplicaciones.

Por su parte, diferenciación consiste en hacer variaciones a un producto y este competirá con el producto existente en ese mismo mercado. En lugar de profundizar la línea de produc-

tos (ofreciendo varios tamaños, colores, modelos, etc.) la diversificación amplía el número de líneas de productos.

### 1.3 CRITERIOS GUIA PARA AÑADIR UN PRODUCTO NUEVO A LA LINEA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA

La Compañía al momento de decidir si introduce un nuevo producto o no, deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1.- Debe haber una demanda del mercado para su producto, apropiada y suficiente. La dirección debe tratar de obtener medidas cuantitativas del tamaño y localización del mercado potencial.

2.- El producto debe ser compatible con los estándares sociales y del medio ambiente.

3.- El producto debe entrar en la estructura de mercadotecnia actual de la Compañía. Se puede utilizar la fuerza de ventas y los canales de distribución.

4.- Una idea de producto puede ser mejor recibida si va de acuerdo con las facilidades disponibles de producción, administración y Mano de Obra.

5.- ¿Encaja el producto dentro del marco financiero? Analizar esto teniendo presente la existencia y magnitud disponible, si afectará o no la estabilidad cíclica de la empresa, y lo real y objetivamente atractiva de los beneficios esperados.

6.- No debe haber objeciones legales: patente, etiqueta, embalaje, etc.

7.- Disponibilidad de tiempo y habilidad por parte de la dirección para manejar el nuevo producto.

8.- El producto debe encajar dentro de la imagen, concepto y objetividad de la Compañía.

Dentro de estos criterios guía para añadir un producto nuevo a la línea de productos de la Compañía considero importante hacer mención sobre el diseño de un producto. Con el fin de tener un profundo conocimiento de los consumidores para el diseño de un adecuado producto.

"El diseño de un producto debe iniciarse con la necesidad o con algún germen de idea sobre el producto cuya necesidad ha sido verificada a través de una investigación de mercados"<sup>9</sup>. Esto es, dicho diseño debe orientarse hacia el consumidor y a la comercialización más que a la producción.

Por ejemplo, se hizo un diseño que se quiso ingresar al mercado de construcción de vivienda con un aparato para controlar las "duchas"<sup>10</sup> (que se había vendido durante mucho tiempo a las categorías, hoteles y hospitales) el cual se descubrió que el producto era demaseado severo e institucional para ser aceptados por los constructores o propietarios.

Dicho diseño es:

Buen diseño: ¿Lo tiene su producto?

|  | Si | No |
|--|----|----|
| 1.- ¿Refleja calidad el diseño actual del producto?                                    | —  | —  |
| 2.- ¿Es económico producir el diseño actual?   | —  | —  |
| 3.- ¿Es bien aceptado el diseño por los mayoristas, minoristas, vendedores y clientes? | —  | —  |
| 4.- ¿Está de acuerdo el diseño con las tendencias actuales?                            | —  | —  |
| 5.- ¿El diseño tiene comparativamente, una larga vida?                                 | —  | —  |
| 6.- ¿Están bien diseñados los detalles del producto?                                   | —  | —  |
| 7.- ¿Constituye el diseño a la utilidad y conveniencia del producto?                   | —  | —  |
| 8.- ¿Los materiales que se utilizan son prácticos para el uso final del producto?      | —  | —  |
| 9.- ¿Es el tamaño conveniente para el uso y el medio ambiente?                         | —  | —  |
| 10.- ¿Es el color conveniente para el uso y el medio ambiente?                         | —  | —  |
| 11.- ¿Es el peso conveniente para su mejor uso?  | —  | —  |
| 12.- ¿El diseño enfrenta bien a la competencia?  | —  | —  |

En esta lista de control se consideró un resultado positivo a 11 o 12 preguntas indicaría un buen diseño; 9 o 10 puntos, un diseño aceptable (con respuestas "No" que señalan puntos débiles a corregir), y de 9 puntos, un diseño pobre, que probablemente indica que los beneficios serán reducidos a través de ventas perdidas y quizás a través de altos costos de fabricación.

### 1.3.1 ESTRATEGIAS DE UNA LINEA DE PRODUCTO.

En la planeación de las distintas estrategias de mercadotecnia, el gerente de producto debe tomar decisiones para optimizar el empleo de las distintas herramientas de que dispone para lograr determinada meta.

Es esencial, una estrategia de mercadotecnia consiste en manipular las variables que puede controlar el gerente de producto, y adaptarse en forma óptima a aquellas variables que no pueden ser controladas por él, para lograr sus objetivos de la forma más efectiva posible.

Las variables controlables son, para el gerente de producto y sus propósitos, las variables de estrategia Marketing más relevantes. En cierto sentido limitan la selección de estrategias disponibles al gerente, en un intento de lograr una actitud y comportamiento de compra favorable por parte del consumidor.

Estrategia significa planeación. Puede definirse como "... la cuidadosa selección de metas y objetivos, y la determinación de una combinación efectiva de políticas para implementar un plan"<sup>11</sup>

Si aplicamos este concepto a las actividades de la dirección de mercadotecnia relacionadas con las líneas de productos existentes y de productos nuevos, podemos decir que estrategias de productos son ideas u orientaciones de gran importancia que modelan el comportamiento marketing de una empresa y le

sirve como guía.

Existen muchos y muy diferentes estrategias de productos; después de un cuidadoso análisis de distintos autores, describiré sólo los que Scheming propone como más importantes, y que por lo mismo son de aplicación más frecuente. Se tiene así:

- 1.- Política de Mixtura de Productos.
- 2.- Diversificación.
- 3.- Segmentación del Mercado.

- 1.- Política de Mixtura de Productos.

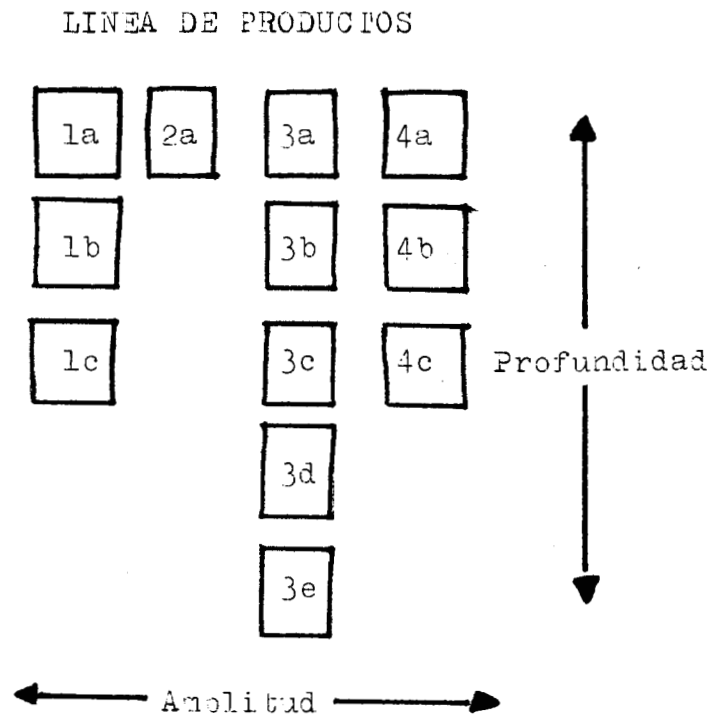
Se refiere a la adecuada combinación de productos que una empresa ofrece a sus consumidores actuales y potenciales.

Estas decisiones se relacionan con las dimensiones de la mixtura de productos que se caracterísan por la utilización de términos y profundidad de línea, para la comprensión de su significado.

Una línea de productos comprende al producto y sus variantes esto es, una gama de productos que sirven para el mismo fin o propósito y por tanto compiten entre ellos.

La amplitud de línea se refiere a cuantas líneas diferentes de productos hay dentro de la Compañía. El concepto de profundidad se refiere al número promedio de artículos que ofrece la compañía dentro de cada línea de productos.

Estas dos dimensiones se comprenderán mejor si se analiza el diagrama siguiente: <sup>12</sup>



Número de Artículos: 12

Número de líneas: 4

Profundidad Media: 3

Cabe mencionar también como característica adicional la consistencia de la combinación de productos. Esto se refiere a lo relacionado que están los usos de las diversas líneas de productos, las necesidades y posibilidades de producción, los canales de distribución o algunos otros aspectos.

Como ejemplo podría analizar las Compañías Nestlé y Du Pont. La primera, a pesar del gran número de líneas que tiene, hay entre ellas una consistencia general porque todos sus productos

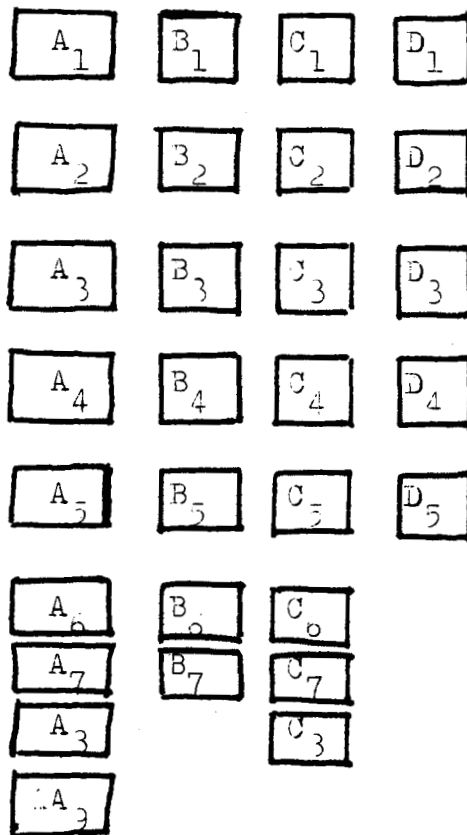
tienen que ver con alimentación de una u otra manera. En cambio Du Pont fabrica productos relacionados con pinturas, plumas encendedores, plásticos, fibras sintéticas, etc., que guardan poca o ninguna relación o consistencia entre sí.

La combinación de dos dimensiones anteriormente mencionadas (amplitud y profundidad), permite la elaboración de las siguientes estrategias:

A) ESPECIALIZACION

(Mezcla de Productos "angosta - profunda")

"Este concepto se refiere a una mezcla compuesta de un número reducido de líneas de productos".<sup>13</sup>





Las empresas que utilizan estas estrategias están en posición de ofrecer una gama más amplia y de mejor calidad dentro de su especialización.

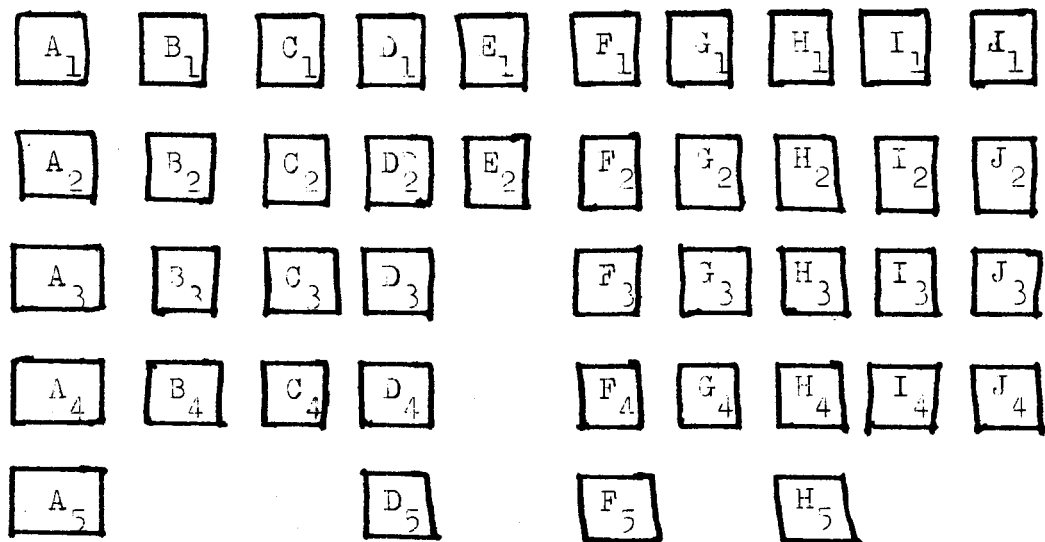
En general esta estrategia permite a la Compañía mejorar su eficiencia cara enfrentarse a la creciente competencia, así como también se reducen los costos de producción debido a que, entre otros factores, el tamaño de los lotes producidos es mayor. Sin embargo, los riesgos crecen en proporción al grado de especialización, ya que la empresa depende demasiado de uno o pocos mercados y su desarrollo.

### B) GENERALIZATION

(Mezcla de Productos "ancha - poco profunda")

La principal desventaja de la mezcla anterior se contrasta con la adición de nuevas líneas de productos, ampliando así la oferta, es decir una diversificación.

Este concepto se refiere a una mezcla compuesta por un amplio número de líneas de productos, pero que ofrece pocas variantes de los mismos. Se podría graficar de la siguiente manera:



Esta estrategia permite ofrecer muchas y muy variables líneas de productos que pueden tener poca o mucha consistencia entre sí, dependiendo de los objetivos y políticas de cada empresa; sin embargo, la restricción de la oferta puede ser beligerosa en épocas en las que la compra es cada vez más selectiva.

## 2.- Diversificación.

"... se refiere a la búsqueda de nuevos mercados mediante el desarrollo de nuevas líneas de productos, o cualquier otra forma que aumente la actividad comercial de la Compañía con productos o servicios que antes no producían u ofrecía"<sup>14</sup>

Algunas compañías, se diversifican con nuevos y diferentes líneas de productos para aprovechar su capacidad de producción. Las razones principales son el que no trabajan a toda capacidad o sus productos son de carácter estacional y con ello pretenden aprovechar al máximo sus facilidades de producción y las economías de escala van mejorando así su situación económica.

Para estas compañías, la diversificación puede hacerse desde dos puntos de vista principalmente:

A). Ajustandose a cambios en el mercado.

Una diversificación se vuelve muy atractiva si las ventas en un mercado alcanzan el tope, mientras que el volúmen de mercados relacionados se expande a un último constante.

B) Entrar a nuevos mercados.

El ritmo de cambios de productos y mercados está sujeto al principio austeración y ofrece a la Compañía cada vez más amenazas y retos para su supervivencia y éxito.

Es así como el surgimiento de nuevos mercados se vuelve razón importante para una estrategia de diversificación como ejemplo de estos mercados que han surgido en los últimos tiempos es tán los materiales y fibras sintéticas, electrónica, etc.

Pero aún en el caso de tener resultados satisfactorios en los mercados actuales, el Gerente de Mercadotecnia o el Jefe de Producto desearía incrementar su volúmen de Ventas y sus utilidades. Con frecuencia esto no se pueda lograr en los mercados actuales, de la forma tradicional y hasta el grado deseado. Es entonces cuando se recurre a la diversificación que se vuelve en intento de mejorar e incrementar la participación de mercado y los resultados de operación, por medio de una transferencia parcial de mercados saturados a mercados en crecimiento.

"Este crecimiento por diversificación puede ocurrir en tres direcciones distintas: Horizontales, Verticales y Laterales"<sup>15</sup>

a) Diversificación horizontal. El programa de producción de la compañía se extiende añadiendo líneas de productos diferentes, para otras aplicaciones. Es indispensable el que haya un nuevo campo de producción ya que el mero desarrollo de modelos en la presente área no es diferente.

Este tipo de diversificación es el más frecuente, ya que básicamente complementa el programa de producción actual sin mayores dificultades.

Como ejemplo se podría mencionar la Compañía de Refrescos Embotellados que comenzaron a fabricar bebidas de bajas calorías; una compañía de productos enlatados que lanzará una línea de vegetales congelados; una compañía de leche evaporada que lanzará una línea de alimentos preparados para bebé; etc.

b) Diversificación vertical. El añadir etapas de producción o distribución presentes o subsecuentes al proceso de fabricación actual, se conoce como diversificación vertical.

El objeto básico de este caso, es mejorar la situación mercadológica, logra una reducción en costos de mercadeo, y una garantía de continuidad.

Como ejemplo se podría mencionar una fábrica de zapatos que establece su propia cadena de zapaterías para la venta directa al detalle; una cervecería que fabrica una cadena de restaurantes propia; una fábrica de ropa que comienza a fabricar hilos y telas.

c) Diversificación lateral. Las razones de su existencia son el que permite equilibrar y repartir riesgos, así como mejorar rentabilidad; además hay una razón legal por lo que no puede una misma compañía obtener una participación de mercado muy alta, por lo que para crecer necesita hacerlo en mercados completamente no relacionados.

Las ideas básicas es relacionarse activamente en líneas de productos de mercados no relacionados; no se dan por tanto, relaciones funcionales entre cada mercado de la misma compañía.

Se crean así "trusts" heterogéneos. Es la más prometedora y al mismo tiempo la más riesgosa de las tres alternativas debido a que se penetra en mercados completamente desconocidos.

Los mercados son muy diferentes y están separados entre si, requiriendo diferentes estrategias, habilidades y métodos para llegar a ellos.

Se relacionan generalmente mercados en crecimiento con amplio potencial, para jóvenes, ya que sus errores de estos mercados tienen muchos menos consistencias que en mercados altamente competidos.

Además de las formas de diversificación antes mencionadas, existen otras ~~como pueden~~ ser:

- d) Nuevas líneas de productos generados a través de licencias o potentes.
- e) Sociedades o adquisiciones de empresas existentes.

- f) Desarrollo de productos en áreas de crecimiento.
- g) Descubrimiento de brechas de mercados desconocidos o no explotados.

### 3.- Segmentación del Mercado.

Conforme el volumen de un mercado aumenta, los deseos de concesiones de los consumidores se diferencian. Mientras más tiempo pertenece un producto en el mercado, los consumidores preguntarán acerca de la adecuación del mismo a su situación específica ya que tiene más deseos y necesidades que quiere que sean satisfechos.

Esta nueva autoconciencia y seguridad en el consumidor derivan por un lado de su conocimiento de un producto, ya que lo ha adquirido con anterioridad o ha comprobado productos comparables; por un lado, este nuevo comportamiento se debe a aspiraciones cada vez más altas, dentro del marco de un mejoramiento continuo del nivel de vida.

La estrategia de segmentación del mercado considera esta diferenciación de los múltiples deseos del consumidor identificando submercados homogéneos, dentro del heterogéneo mercado al que pertenecen.

"Segmentación significa subdividir el mercado en grupos de consumidores que muestran diferencias con respecto a uno o varios criterios"<sup>16</sup>

Las diferencias son significativas sólo si pueden ser explotados rentables, ofreciendo productos diferenciados. La dife-

renciación de productos es por tanto, generalmente un requisito para la segmentación del mercado.

Dentro de lo siguiente se pueden elegir una o varias de tres categorías:

A. Indiferenciada que considera al mercado como un todo no fragmentado, por lo que se ofrece una mixtura de producto indivisible. Se concentra en aspectos comunes de las necesidades sin tomar en cuenta las diferencias. Por ejemplo la Coca Cola.

B. Concentrada. Caracterizada por una orientación precisa y directa a submercados específicos seleccionados del mercado total, por ejemplo el Gerber, concentrados en alimentos para bebés dentro del área del productos preparados listos para comer. Se aumentan los riesgos ya que depende de un grupo pequeño de consumidores.

C. Diferenciada. El total del mercado se divide en un número de segmentos relevantes y significativos para los cuales se ofrecen diferentes variaciones del producto básico, de acuerdo a la estructura específica de sus necesidades. En lugar de un producto uniforme, se ofrece toda una gama que satisface gustos y necesidades diferentes cumpliendo con requisitos de factibilidad y rentabilidad de la empresa, como ejemplo puede mencionar la industria del vestido.

El Análisis de Segmentación se ha desarrollado na base de varios principios fundamentales:

1.- En la economía parece ser que los productos sólo se venden de hecho en determinados sectores del mercado, no en todo el mercado.

2.- Los objetivos comerciales sólo podrán lograrse con el conocimiento de como los sectores que producen la mayor parte de los clientes de una compañía difiere en cuanto a necesidades y susceptibilidades de los sectores que producen el mayor número de clientes de las marcas de la competencia.

3.- Los métodos demográficos tradicionales de segmentación de mercados suelen proporcionar este conocimiento. Los análisis de los sectores del mercado establecidos por edades, sexos, geografía y nivel de ingresos no es probable que proporcionea gran orientación para la estrategia comercial que necesita adoptar la gerencia.

#### 1.4 IMPORTANCIA DE LOS NUEVOS PRODUCTOS.

El público que se acostumbró a la aparición constante de productos nuevos y está ya tan acostumbrado a ese flujo constante, que actualmente la palabra "nuevo" sólo tiene para él una capacidad de reclamo relativamente pequeña.

En 1958, en Estados Unidos, la revista Printer's Ink declaró: "... el deseo por parte del consumidor, de nuevos y mejores productos, ocasiona a graves problemas a muchas empresas, pero les da también la oportunidad de desarrollo".<sup>17</sup>

La justificación social y económica para la existencia de un



negocio es fundamentalmente, su habilidad para satisfacer a los consumidores. Una Compañía se enfrenta a una responsabilidad social a través de sus productos / servicios. Si no cumple con este objetivo la compañía no puede existir; generalmente las fuerzas competitivas en nuestro sistema socioeconómico no permiten su supervivencia, al menos no por mucho tiempo.

La planeación de nuevos productos, es factor esencial para mantener un porcentaje de utilidad esperado para la compañía.

El lema de la dirección frecuentemente debe ser "innovar o morir", y esta actitud innovadora puede convertirse en una filosofía paralela a la del concepto de mercadotecnia. Peter Drucker reconoció la importancia de ambos conceptos cuando dijo: "Cualquier empresa de negocios tiene dos y solamente dos funciones básicas: Mercadotecnia e innovación"

Generalmente las empresas que han invertido en el desarrollo de nuevos productos, son los que han logrado los porcentajes de crecimiento más altos.

La dirección que ha tenido que ajustar sus líneas de pensamiento y dirigir sus esfuerzos para cubrir este apetito de consumo de nuevos productos por parte del consumidor. Ninguna empresa puede descansar ya en sus éxitos y glorias pasadas. La pregunta que constantemente el consumidor les plantea ahora es: ¿Que has hecho por mí últimamente?.

Si la sociedad del mercado, en términos de cantidad, existen hasta cierto grado, la consecuencia es que los consumidores se

vuelven más críticos en su concepción y selección de un producto. Mientras este consumidor se vuelve más selectivo, el mercado está siendo inundado con productos que son imitaciones, o que ofrecen solo ventajas competitivas marginales. Esta situación en la economía nos puede estar llevando a una "indigestión de productos" cuya cura es el desarrollo de productos realmente nuevos. Los esfuerzos de planeación de productos de una compañía, deben **estar** diseñados para innovar y sólo para imitar; estos esfuerzos deben enfatizar el sobresalir y no sólo equipar a la competencia.

#### 1.5 DILEMA EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.

Miles de nuevos productos se presentan anualmente al mercado la tasa del éxito de estos productos es muy bajo, y el número de fracasos, alarmante. Ciertamente el total de fracasos supera con creces al de éxitos.

Sin embargo la tasa de crecimiento de muchas industrias a partir de la Segunda Guerra Mundial, está íntimamente relacionada con el nivel de esfuerzos y gastos dedicados a la actividad creadora de nuevos productos.

Dadas las modernas condiciones de la competencia, resulta cada día más arriesgado no introducir innovaciones en los productos. La renovación continúa para ser la única manera de impedir que se vuelva articulada la línea de productos de la compañía.

Al mismo tiempo, es sumamente caro y peligroso dedicarse a

innovaciones, sobre todo si éstos no están bien planeados y estructurados.

#### 1.5.1 INDICE ELEVADO DE IDEAS DESPERDICIADAS SOBRE NUEVOS PRODUCTOS.

Según estadísticas de Estados Unidos.

"... de cada cincuenta y ocho ideas, unas doce pasan por el filtro inicial, o sea, son compatibles con los objetivos de recursos de la compañía; quedan diez de éstas después de evaluarse a fondo su potencial de utilidades; aproximadamente tres sobreviven a la etapa de desarrollo del producto, dos a la de prueba en el mercado, y sólo una tiene éxito comercial. Por lo que hay que generar cerca de cincuenta y ocho ideas nuevas para dar con una que valga"<sup>13</sup>

### 1.5.2 INDICE MUY ELEVADO DE FRACASOS EN EL MERCADO

Y de estos productos introducidos en el mercado, ¿Cuántos logran triunfar comercialmente? Hay un número considerable de nuevos productos que no logran abrirse camino.

Hay un acuerdo común, nos dice Hugh Davidson, "... en que la mayoría de los productos de consumo nuevos y / o marcas nuevas fracasan". La realidad que subyace a dichas suposiciones es muy sencilla y respecto a ella no hay mucha controversia: aproximadamente el 70% de los productos que llegan al mercado de prueba no se llevan a nivel nacional, y por eso precisamente, se pueden calificar de fracasos. Y quizá dicha tasa del 70% de fracasos está subestimada, porque muchos de los productos que si llegan a introducirse nacionalmente, fracasan también pasado un periodo de tiempo, ya que se retiran del mercado al año a menos que éste de su lanzamiento, o luchan persistentemente sin lograr restituir la inversión que originalmente se hizo en ellos.

Por otro lado, cuando un producto tiene éxito comercial, la potencia se da tanta prisa en imitarlo que casi siempre está condenado a vivir una vida feliz muy breve.

Así pues, la dirección se encuentra en un dilema: tiene que desarrollar nuevos productos, pero hay grandes posibilidades de que no triunfe en su empeño. El desarrollo de nuevos productos puede representar tantos riesgos como seguir con los antiguos puntos, puede ser que la solución esté, a pesar de todo, en desarrollar un nuevo producto, pero debe hacerse de tal manera que

disminuya en lo posible el riesgo de ir a un fracaso.

### 1.5.3 RAZONES DE ÉXITO / FRACASO DE NUEVOS PRODUCTOS

Es importante que la gerencia siempre mantenga presentes tres criterios para el éxito de un producto nuevo. En general, se puede decir que los productos exitosos suelen mostrar tres características:

- 1.- Cierta ventaja significativa a precio o rendimiento.
- 2.- En general, cierta diferencia significativa de las marcas existentes.
- 3.- Cierta idea nueva que no había sido probada antes.

- 1.- Cierta ventaja significativa a precio o rendimiento.

Muchos de los éxitos en el mercado ofrecen al consumidor un rendimiento superior, al mismo precio o al precio algo superior mientras que sólo un pequeño porcentaje de fracasos corresponde a esta categoría. La inmensa mayoría de los fracasos ofrecen al consumidor el mismo rendimiento, a precio idéntico o superior a las demás marcas que ya están en el mercado.

- 2.- Cierta diferencia significativa de las marcas existentes

Hay una correlación muy estrecha entre el éxito de un producto, su condición de distinto. El estudio del profesor Davidson indicó también que las marcas nuevas que fuese radicalmente diferentes de las existentes tenía mucho mayores probabilidades de éxito que la que sólo fuese una copia muy aproximada.

El criterio respecto a "magnitud de diferencia" es sin embargo subjetivo, podemos entonces normarlo aplicando tres criterios de diferencias posibles entre productos:

a. Productos notables diferentes, que tenga aspectos o rendimientos drásticamente nuevo e inmediatamente visibles al consumidor, aún antes de que éste utilice el producto;

b. Productos muy diferentes que muestran respecto a las marcas existentes, diferencias significativas pero que no se perciben perfectamente sino hasta que se usan los productos;

c. Productos marginalmente diferentes, cuyas diferencias son pequeñas y radican en áreas poco importantes para el consumidor.

La ventaja de ser "diferente" es muy importante para un producto nuevo. No hay que olvidar sin embargo, que hay también otras estrategias como 'me - too' entre otros, se pueden lograr éxitos en el mercado, pero entonces el primer criterio ha de tenerse en cuenta.

3.- Cierta idea nueva que no había sido probada antes.

En muchos casos y muchos mercados la empresa pionera sigue siendo el líder. Por lo tanto, las reglas para el desarrollo de un producto nuevo y exitoso son sencillas y no debieran suscitar controversias. Se debe ofrecer al consumidor más valor por su dinero que las marcas existentes, garantizándole que las marcas nuevas contiene cierto aspecto importante distinto, y si es posible llegue primero con la idea nueva al mercado.

Además de éstos criterios, podemos decir que el éxito del producto está en función de factores como:

- a). Objetivos bien definidos.
- b) Inteligencia acompañada de preparación profesional, experiencias y actualización de conocimientos.
- c) Selección del momento adecuado de introducción.
- d) Crecimientos complementados por la habilidad de desarrollar conceptos o productos inadecuados.
- e) Creatividad entendida como el desarrollo de nuevas ideas u originales que tengan valor para un grupo significativo de personas.
- f) Organización adecuada incluyendo supervisión y control.
- g) Acertada imosisación para mantener una atmósfera creativa, flexible y adaptable encontrando soluciones a nuevos problemas.
- h) Comunicación adecuada tanto interna como externa.
- i) Disponibilidad de fondos y buena planeación económica.
- j) Programación ejecutiva: holguras de tiempo bien calculadas.
- k) Suerte.

Ahora bien, es indispensable hacer algo para evitar los fracasos de productos nuevos.

La mayoría de los ejecutivos de mercadotecnia que tienen a su cargo la responsabilidad de los productos nuevos, aceptan la validez de las reglas anteriores. Sin embargo, hay que ver que muchos siguen rompiéndolos y lanzando continuamente al mercado productos que sólo son una especie de "yo también compi-

to" aunque con pocas probabilidades de éxito.

La razón principal, es que la objetividad de estos hombres sufre de fallas graves. Sucumben repentinamente ante toda una serie de prejuicios internamente generados los cuales disminuye el rendimiento.

Sus enemigos mortales de la objetividad, que son responsables máximos del elevado índice de fracasos de los productos nuevos, son: 20

Enemigo No. 1 Presiones de tiempo Irrazonables.

Enemigo No. 2 Metas Petificadas.

Esto es, si un grupo encargado del desarrollo de productos se siente comprometido de desarrollar cierto número de productos nuevos por año, frecuentemente logrará dichos números, pero sacrificará la calidad. Aunque corra el rumor de que la dirección quiere más productos nuevos por año, la búsqueda de cantidad es un procedimiento poco sabio que está condenado al fracaso

Enemigo No. 3 Falta de valor.

Quizás los ejecutivos asociados con los productos nuevos consideran que determinada iniciativa o proyecto tiene muy pocas probabilidades de lograr éxito, pero quizás ocurra también que sientan temor a expresar dicho criterio. Las presiones internas de la empresa pueden ser muy poderosas



Pero a pesar de dichas limitaciones internas, el ejecutivo fuerte y profesional debería resistir toda idea de producto nuevo que no responda preferentemente a dos preguntas sencillas: a) ¿Hay algún motivo básico para que los consumidores compren el producto nuevo y no el que usan en la actualidad? b) ¿Nuestra empresa girará dinero con el producto nuevo?

Enemigo No. 4 Los intereses crecidos

Mientras más dinero se haya invertido en el proyecto y más difícil será abandonarlo. Poco dirán: "Ya hemos desperdiciado cinco millones de pesos; ha llegado el momento de pensar". Es mucho más probable que lo que se diga, sea: "Ya hemos gastado cinco millones de pesos, lo hemos desperdiciado todo". Se vuelve entonces un proyecto que sólo de control y aumenta como bola de nieve de rueda cuesta abajo debido al incesante apoyo de sus creadores.

Enemigo No. 5 La arrogancia.

Podemos creer que cualquier producto respaldado por nuestra marca, se venderá y será bien aceptado por el consumidor, pero la realidad es otra. Además de exponer nuestro nombre y prestigio, olvidámonos que la realidad de lo que buscan la mayoría de los consumidores es, antes que nada,

el máximo valor de su dinero, y no los nombres ni las marcas.

Enemigo No. 6 Dejarse absorber por el proceso.

Para llegar a un producto nuevo a condiciones suficientes para someterlo a prueba de mercado, se requieren cantidades inmensas de energía y planeación y trabajos sumamente arduos, y es deseado fácil sumergirse en el proceso de tal manera que "los árboles entorpecen la vista del bosque".

Además de éstos enemigos, a quienes hay que tener en cuenta durante todo el proceso de desarrollo de un producto nuevo, hay otros factores que favorecen recientemente introducidos al mercado. Entre otros podemos mencionar.

- a. Un análisis inadecuado del mercado.
- b. Deficiente planeación mercadológica.
- c. Problemas técnicos, de producción o del proceso en sí mismo.
- d. Costo más altos de lo previsto.
- e. Introducción al mercado en mal momento, mal concepto de la oportunidad.
- f. Fuerza y reacciones de la competencia.
- g. Deficiente control administrativo.
- h... Fuerza de venta inadecuada.
- i. Debilidad en la distribución.
- j. Improvisaciones poco planeadas.

#### 1.5.4 BENEFICIOS DEL LANZAMIENTOS DE NUEVOS PRODUCTOS.

Entre los muchos factores positivos que trae consigo un desarrollo de nuevos productos, está:

- 1.- Se emplea la capacidad de producción no utilizada.
- 2.- Se amplia la expansión de la empresa.
- 3.- Se reduce fluctuaciones cíclicas de productos opuestos de trabajo.
- 4.- Se aprovechan los subproductos para algo útil y productivo.
- 5.- Se amplía mercado con la captación de nuevos clientes y ampliación de los actuales.
- 6.- Se amplía el renglón básico de productos.
- 7.- Ayuda a combatir márgenes descendientes de beneficio (utilidades).
- 8.- Se equilibra el desgaste del renglón actual de producto.
- 9.- Ayuda a mantenerse en el respecto competitivo.
- 10.- Ayuda a dar al consumidor un mayor valor en calidad, utilidad, satisfacción, etc.

## CAPITULO 2 ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS

### 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Por el mero hecho de exponer y definir las reglas básicas o guías, no se conseguirá el desarrollo de un nuevo producto. Es un paso importante y necesario, pero hay que hacer algo más para llegar a dichos objetivos: asignar la función a alguien. Es importante tener en cuenta las cualidades requeridas por el personal que va a participar en la operación. El programa del desarrollo de un producto no podrá ser mejor que los hombres que lo llevan a cabo.

La naturaleza de este trabajo necesita valoración de nuevas ideas de forma constructiva y original. Muchos de los productos famosos hoy en día se consideraron inicialmente absurdos. Así pues, una mente creadora y perspicaz es un requisito de primera necesidad.

La planeación y desarrollo de un producto, supone el descubrimiento y valoración de una idea, el análisis de mercado actual y potencial para dicho producto y prueba del producto antes de emprender una producción a gran escala. Esto denota la necesidad de proceder a una cuidadosa investigación

antes del desarrollo de nuevos productos, la necesidad de una organización capaz para desarrollarlo, probarlo y sostenerlo, y de un esfuerzo coordinado para lanzarlo y distribuirlo una vez iniciada su producción.

El desarrollo de nuevos productos es una actividad integral de toda la empresa en la que casi todos los departamentos están involucrados. El éxito de los esfuerzos por realizar depende en gran parte de lo bien que cada departamento comprenda y juegue su rol en ese proceso. Básicamente todas las áreas funcionales son contribuyentes potenciales al éxito de un nuevo producto. En una marca en el que innumerables funciones se realizan simultáneamente en un proceso determinado, en donde las interrelaciones cotidianas se vuelven difísiles de entender, donde los canales comunes de comunicación y líneas de autoridad se encuentran en constante peligro de ser violadas, la coordinación se vuelve factor clave.

Bajo ningún concepto se debe intentar utilizar la estructura y el procedimiento de la organización de una compañía e instalarlo en otra. La estructura de organización debe ser cuidadosamente escogida para servir a cada empresa en particular, dependiendo de su tamaño, estructura, objetivos y políticas.

La responsabilidad del desarrollo de nuevos productos puede ser asignada principalmente a:

- 1.- Un gerente de producto
- 2.- Un departamento de nuevos productos
- 3.- Un equipo de trabajo por proyecto
- 4.- Un comité de nuevos productos
- 5.- Un departamento de Investigación y Desarrollo

Puede elegirse una de las estructuras organizacionales mencionadas anteriormente o una combinación de ellas.

- 1.- Gerente de Producto.

En general podemos distinguir cuatro tipos de gerentes de producto, dependiendo de su área de responsabilidad:

- a) Productos establecidos únicamente.
- b) Productos nuevos y establecidos dentro de una sola línea de productos.
- c) Productos nuevos únicamente.
- d) Proyectos especiales.

El primer tipo tiene como responsabilidad "desarrollar, recomendar e implementar planes, programas y políticas que asegurarán las ventas a corto y largo plazo del producto"<sup>20</sup>. Su relación con productos nuevos se limita a tomarlos bajo su responsabilidad y desarrollarlos una vez que han sido introducidos con éxito al mercado.

El segundo tipo es probablemente la forma más frecuente de gerente de producto que tiene bajo su responsabilidad una línea de productos completa. Se le asigna la responsabilidad de las innovaciones además de su tarea de productos establecidos. Esto significa que no sólo es responsable de la constante evolución de los productos de línea de la compañía, sino también de la oportunidad iniciación de procesos de desarrollo para nuevos productos.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta este gerente, es el logro de un equilibrio entre los productos de línea y los nuevos, ya que puede ser que unos productos se antepongan a otros o haya algunos que degeneren en productos no rentables.

Tiene que planear por lo tanto, la secuencia de los ciclos de vida y curvas de rentabilidad de los productos, que compen-

**087348**

san la caída eventual de productos establecidos con un rápido crecimiento planeado de innovaciones, tanto en volúmen como en rentabilidad, obteniendo así un rendimiento neto en ambos.

El tercer tipo es un gerente de producto no relacionado con productos establecidos, sino que se concentra exclusivamente en innovaciones. Puede encargarse de los productos nuevos en general, o específicamente de una línea en particular. Una vez terminada la introducción exitosa del nuevo producto, transfiere la responsabilidad al gerente de productos establecidos en la línea correspondiente.

Este tipo de gerente implica necesariamente una combinación con el primer tipo descrito anteriormente.

El cuarto y último tipo, una o varias personas se encargan de un sólo proyecto una vez que la idea ha sido discutida y aprobada. Se vuelve el "angel guardian" del producto en cuestión durante todas las fases de su ciclo de vida. Se asigna así un gerente para cada producto nuevo.

Probablemente el principal problema al que se enfrenta muchas compañías cuando utilizan el sistema de gerencia de producto, es que le asignan grandes responsabilidades sin otorgarle la autoridad suficiente, ya que no tiene la línea de autoridad directa, por ejemplo sobre los vendedores, regulación de costos establecimiento de precios, determinación de presupuestos de pu blicidad, lo cual trae como consecuencia que los planes no sean aprobados íntegramente sino con algunas modificaciones que pueden ser significativas para la consecución de los objetivos tra zados.

Algunas veces sucede también que se encuentran demasiados ocupados en productos de línea para pensar en nuevos.

Este sistema por otro lado, tiene importantes ventajas como son, el que se presta mucho mayor atención al desarrollo de cada marca o producto. El margen de producto es por necesidad un centro de información específica, al día, sobre cualquier producto de línea; se da una tendencia mayor a una planificación detallada, se facilita la labor de coordinación y se detectan inmediatamente los problemas que surgen, referentes a la marca o producto, lo que permite poner en marcha rápidamente las medidas de control necesarias.

## 2.- Departamento de Nuevos Productos.

El departamento especial para el desarrollo de nuevos productos reportan directamente a la alta dirección.

Sus funciones principales son el recordar objetivos y programas para nuevos productos, planear actividades de expansión, tomar decisiones de tamizado, desarrollar especificaciones, recomendar el desarrollo de nuevos productos, coordinar la prueba de mercado y, dirigir y coordinar relaciones interdepartamentales en todas las etapas.

Dentro de la estructura organizacional, puede quedar como departamento staff o de línea, dependiendo del tamaño y objetivos de la empresa.

Este tipo de estructura organizacional se reporta directamente a la alta dirección, lo que asegura la intervención de la



misma para que anime los ejecutivos de línea a respaldar los nuevos proyectos, además de que las decisiones son simplemente con un mínimo de retraso.

Como limitantes, sin embargo, está el que puede ser muy especializada su actividad para evaluar riesgos objetivamente, carece de autonomía funcional y financiera y de autoridad lineal, además no se necesita este departamento para pequeñas modificaciones del producto.

### 3.- Equipo de Trabajo por Proyecto.

Este tipo de organismo combina un gran espíritu emprendedor generalmente a través de un líder, con los efectos de un grupo de gente inteligente que comúnmente trabaja tiempo completo hacia la consecución de un objetivo común.

El trabajo de este grupo se puede organizar bajo la dirección de un gerente de proyectos en cuyo caso el grupo puede ser desmembrado una vez que el producto ha llegado al mercado o alternativamente convertido a esta altura en una unidad permanente de trabajo con una responsabilidad operativa de fabricación y venta continua del producto.

Algunas características que diferencian a este equipo de las dos estructuras anteriores son:

a. No es un departamento formal establecido de tiempo completo con responsabilidad de todas las ideas de nuevos productos, sino un grupo de gente trabajando todo o parte del tiempo

en la evolución de una sola idea de producto.

b. Algunas veces está encabezada por un gerente de proyecto, pero utiliza siempre un enfoque de equipo en lugar del sistema de gerencia de producto realizado por un solo hombre.

c. Contrario a los comités que se verá a continuación, este grupo no se restringe a una sola fase del proceso, ni tiene que ver con proposiciones múltiples, sino que enfrenta a una so la idea durante todas las etapas de su evolución.

El gran problema al que se enfrenta la compañía al establecer este sistema es la transferencia de tecnología y conocimientos, o sea, que una vez que el producto ha sido desarrollado, se transfiere a una división operativa bajo el supuesto de que este equipo será desmembrado. Además su organización es cara, difícil y se dificulta encontrar personal adecuado para integrarlo.

Tiene como puntos a su favor, el que asegura el apoyo de la alta dirección, ya que reporta directamente a ésta; tiene control total sobre fondos, personal, salarios y gastos en todas las fases, y está autorizado generalmente a que le presten ayuda otros departamentos.

#### 4.- Comité para Nuevos Productos.

Bajo este sistema, las decisiones son tomadas por un grupo de ejecutivos y no por un solo miembro de la organización. Los exponentes de este sistema piensan que si no se les da un enfo

que creativo permitirá tomar mejores decisiones.

Los comités son simplemente grupos compuestos de personas de rangos directivos y no directivos, formados temporal o permanentemente para la consecución de algunos objetivos en particular. Los miembros de éstos equipos de trabajo están involucrados como grupo en alguna fase del proceso de desarrollo, además de sus tareas individuales habituales.

Puede formarse comités que intervengan en cualquier fase, o que se encargen de algunas de ellas, como por ejemplo, equipos de investigación, responsables de generación y recolección de ideas; equipos de tanizado encargados de la evolución de proyectos o proposiciones de producto; equipos encargados de proyectos que coordinen y controlen el desarrollo de ideas específicas hasta la determinación del producto, y equipos responsables de pruebas de mercado y lanzamiento de nuevos productos.

Estas tareas que corresponden a las distintas etapas de evolución de nuevos productos, pueden ser asumidos por comités in dependientes o integrados.

Los comités se pueden invertir en un medio de organización poco efectivo si son establecidos o se busca con ellos sustituir la responsabilidad e iniciativa individuales en lo que conviene a problemas de nuevos productos.

Podría hablarse de una aceptación satisfactoria de los comi tés sólo en forma temporal para evitar el deterioro de calidad del nivel medio de dirección, ya que con el tiempo los comités

dificultan la toma de decisiones individual del ejecutivo a cargo del proyecto y la habilidad de la alta gerencia para la toma de decisiones.

#### 5.- Departamento de Investigación y Desarrollo.

Este departamento es eminentemente técnico. Está en contacto permanente con procesos nuevos de fabricación, nuevos materiales y su aplicabilidad y posibilidades de mejorar técnicas en los productos actuales. Esto les permite conocer oportunidades de nuevos productos, aunque su enfoque es más técnico que mercadotecnia.

Entre sus principales limitaciones aparece el que se vuelve demasiado técnico, más preocupado por desarrollar en grande o desarrollar nuevos productos que producir aquellas que tengan precios bajos y que vayan de acuerdo a las necesidades del consumidor. Además carece de autoridad sobre otros departamentos de línea.

Sin embargo, este tipo de organización es adecuada para modificaciones del producto e innovaciones.

En general, en todos los casos anteriores, a excepción del gerente del producto, se presentan dos debilidades importantes que son: el que es difícil dar crédito o hechar la culpa a una sola persona pues no tiene responsabilidad total sobre resultados, y el tener una persona con poca presión o poco riesgo, que puede provocar una actitud de indiferencia.

Es muy difícil tocar una decisión sobre cuál estructura organizacional es más efectiva, ya que existen muchos factores que tienen una influencia definitiva para la determinación de la estructura que le conviene a cada empresa en particular como son: tamaño de la misma, rama de la industria a la que pertenece, si venden productos o servicios, o ambos, si forman parte de una corporación, si vende productos de consumo popular, si son productos de moda, si son productos duraderos, etc. Pero lo que si es definitivo es que una empresa debe tomar en cuenta las ventajas de cada una de las estructuras organizacionales mencionadas anteriormente para que en un momento determinado puede utilizar una o la combinación de ellas.

## 2.2 CUALIDADES QUE DEBE TENER LA PERSONA O PERSONAS ENCARGADAS DEL DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.

Cualquiera que sea la estructura seleccionada, la persona o personas encargadas de planeación y desarrollo de productos, debe cubrir los siguientes requisitos:

- Imaginación y visión amplias.
- Capaces de coordinar el trabajo de varias personas.
- Pertener a la "cumbre" de los múltiples detalles en conexión con la ejecución de cualquiera de las tareas.
- Ser ejecutivos, en el sentido de que dirigan con éxito el trabajo de otros.
- Ser coordinadores.
- Perspicaces evaluadores.
- Planear e integrar con éxito muchas actividades en un programa.

- Actualizar sus conocimientos sobre nuevos métodos y nuevos materiales, así como en motivaciones del consumidor.
- Tomar decisiones respecto a la composición, aspecto de presentación del producto final.
- Saber aceptar personal competente.
- Hablar el lenguaje técnico de varios especialistas (investigación técnica, ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.), así como el lenguaje de la Dirección General.

### CAPITULO 3 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

El proceso evolutivo por el que pasa un producto nuevo, puede dividirse en tres etapas: Exploración, Desarrollo y Mercadeo (lanzamiento). Cada una de estas etapas puede subdividirse a su vez en más o menos fases distintas, dependiendo hasta cierto punto, del tamaño de la empresa y su organización. Estas tres etapas se suceden cronológicamente para cada idea nueva, aunque en muchos casos se trasladan en cierta medida, o de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo se cancelan, descartando o posponiendo la idea para un futuro análisis.

Una vez que se encuentra una idea promisorias, debe investigarse productos potenciales, y su relación con los mercados potenciales. Se ha descubierto que no hay tal cosa como una idea de producto nuevo sin un mercado potencial. En otras palabras, si no hay un mercado, no existe el producto.

Con cada idea de producto nuevo en la mano y un mercado potencial identificado, la empresa está lista para pasar a la segunda etapa del proceso evolutivo. Es ésta la etapa de desarrollo, que es frecuentemente la que más tiempo toma y la más costosa de las tres. Hay dos partes principales en esta etapa: Desarrollo del Producto y Desarrollo del Proceso de Fabricación Adecuado. Estas dos son cronológicas hasta cierto punto, a pesar que el desarrollo del proceso puede comenzar una vez que se conocen las especificaciones del producto.

Realizando exitosamente, el desarrollo del producto comprende la interacción de las áreas de investigación, fabricación y

mercadotecnia aplicadas. La configuración final del producto es generalmente un acuerdo resultante del input de estas tres áreas funcionales. Un producto no puede ser solo técnicamente funcional; debe además satisfacer a un amplio grupo de consumidores potenciales y ser producible con las especificaciones de calidad requeridas y a un costo alcanzable. El desarrollo continúa aún después de que el producto ha alcanzado su realización comercial. Si resulta ser menos exitosa que la prevista, se harán cambios en el intento de mejorar sus ventas. Si resultará más exitosa que la prevista, lo cambios se harán probablemente para ampliar su éxito comercial y permanece con ventajas, más allá de la competencia.

La última etapa del proceso evolutivo, el mercadeo, incluye todas las funciones de mercadotecnia aunque en el caso de investigación de mercados, su utilización es menor que en la etapa de desarrollo anterior ya que cabe más lógicamente en aquella.

El plan de mercadotecnia tiene como sus aspectos más importantes los elementos de publicidad, distribución, precio y promoción de la comercialización de un producto nuevo. Esta etapa representa una especie de frontera entre productos nuevos y establecidos. En cierto sentido se vuelve un proceso sin fin, ya que lo que puede dar resultado en la introducción de un producto, no lo seguirá dando por un periodo largo de tiempo, debido probablemente a factores como la competencia o cambios en el consumidor.

El proceso evolutivo no parece complicarse demasiado tratándose de un sólo producto. Sin embargo, muy pocas son las compa-



ñías que se apoyan en una única idea de producto nuevo para resolver sus necesidades de crecimiento futuras. Como se señaló antes, "el promedio de bateo no es tan alto como para darse ese lujo en esta liga". Además, cualquier compañía de tamaño grande o mediana requiere más de un producto nuevo cada pocos años, para mantener un promedio de crecimiento aceptable en un cierto periodo de tiempo.

En aquellas empresas en que el desarrollo de ideas de productos nuevos es muy amplio, ya que llegan a tener en un momento determinado un número muy grande de ellas en cualquier etapa (desarrollo, investigación, a punto de lanzamiento, etc.), se ha aprendido que pueden minimizarse los múltiples problemas que surgen utilizando en forma adecuada algunos conceptos de administración: planeación, organización y control son los medios para desarrollar productos nuevos con éxito, así como para cualquier negocio en general. Como con todos los conceptos, sin embargo, el conocerlos y el implementarlos de forma efectiva, son dos cosas muy diferentes.

### 3.1 EXPLORACION DE IDEAS

Una vez definida la política de productos, representan en ella la exploración de los mercados de verdadera génesis del producto o artículo. Consiste ésta en la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y para las necesidades del mercado simultáneamente.

La exploración propiamente dicha debe apoyarse en primer término en un concepto profundo de las necesidades y la evolución

de los mercados de los que se desea una prospección.

Condiciones para la exploración:

a. Información - No importa la fuente de ideas, pero su resultado no es posible si no están suficientemente informados los planes de la empresa sobre la política de productos, y si dicha política no ha sido previamente bien definida.

b. Coordinación de esfuerzos - Sobre todo entre servicios técnicos y comerciales de la empresa.

c. Documentación adecuada - Permitiendo así efectuar las conexiones y conocimientos necesarios y conseguir las patentes depositadas y referentes al sector que interesa.

El conjunto de estas condiciones presupone la existencia de una orientación hacia la exploración e investigación.

Esta política de exploración e investigación depende también de factores internos como:

- 1.- Importancia de la empresa.
- 2.- Experiencia de la empresa.
- 3.- Carácter de mayor o menor novedad y de mayor o menor técnica del ámbito de la investigación.
- 4.- Extensión de este ámbito.
- 5.- Presupuesto calculado.
- 6.- Posibilidades financieras de la compañía.
- 7.- Equipos de hombres y de materiales.

La exploración plantea ante todo la definición de las ideas y las fuentes de información, que pueden subdividirse en internas y externas.

### 3.1.1 LAS IDEAS

Todo nuevo producto se genera a partir de una idea; pero, ¿qué es una idea?. Una idea es algo intangible - una chispa, una innovación. Es algo profundo en la mente de una persona a lo que se le debe dar forma hasta que se llegue a ser posibilidad.

Un hombre de ideas es, esencialmente, alguien interesado en encontrar una mejor forma de hacer algo. Puede trabajar en su propio campo o tratar algunas otras disciplinas, pero se da cuenta de que no puede rechazar algo por imposible que se visualice hasta que ha tratado darle forma y conformarlo en algo que funcione.

Cuantas más sean las ideas generadas, mejores probablemente serán las que se seleccionen.

"Se tiene la esperanza de que la administración organizada de la circulación de ideas, se obtendrán bastantes más y mejores puntos de vista"<sup>22</sup>

Cuando no hay una dirección formal y responsable de recoger ideas, muchas de éstas se pierden. Continuamente están siguiendo ideas de las fuerzas ambientales, clientes y competencia, así como dentro de la organización, pero pocas llegan al conoci

miento de la compañía. Se debe adoptar procedimientos sistemáticos para recoger ideas, como escoger una persona que busque, estimule y mande ideas a los ejecutivos para corroboración y análisis de éstas.

### 3.1.2 FUENTES DE IDEAS PARA NUEVOS PRODUCTOS

No existe una fuente ideal para controlar ideas de nuevos productos. Sin embargo, los servicios técnicos y de investigación, así como los servicios comerciales son quienes representan la fuerza más activa.

La evolución de un nuevo producto se caracteriza por captar un problema o una oportunidad mercadológica; por lo que debido a esto la alta gerencia inicia un proceso de búsqueda, definiendo áreas de interés y decidiendo objetivos a alcanzar.

Numerosos factores internos y externos pueden provocar una iniciativa de nuevos productos, que pueden ser resultado del desarrollo del mercado, tecnológico o de la empresa misma y constituyen las fuerzas motivadores de acción.

23

En una economía cambiante, los primeros síntomas de posibles tendencias negativas deben ser observados, tomados en cuenta y analizados tan cuidadosa y determinante como los indicadores de nuevas oportunidades de mercado.

"Es así como los pronósticos y predicciones juegan un papel vital en el proceso evolutivo, ya que permiten vislumbrar las condiciones futuras del medio ambien-

te y/o eventos, conjuntamente con sus probabilidades de ocurrencia". 24

Existen muchos métodos que se han desarrollado en éste propósito, y todos ellos se han enfrentado a muchas y muy diversas limitantes. A pesar de que aportan grandes beneficios a la planeación y desarrollo de productos, ninguno de ellos es o será lo suficientemente exacto que permita eliminar completamente el riesgo al que se enfrenta el gerente de producto". 25

Como factores internos y/o externos que constituyen fuentes importantes de productos nuevos, tenemos: 26

#### A. PROYECCIONES DEL FUTURO.

Las proyecciones económicas permiten predecir el medio ambiente futuro que tendrá gran influencia en el éxito del esfuerzo de marketing de cualquier empresa, pero no puede ser directamente controlado por ella.

Los gerentes de producto con gran visión reflejan esta creciente preocupación por el futuro, comprendiendo que los fabricantes deben anticiparse a cambios de hábitos de consumo y compra, así como a estilos de vida, y reaccionar con el lanzamiento de nuevos productos que satisfagan la demanda del mañana.

Estas proyecciones del futuro son fuentes importantes de nuevas ideas. Los hornos de micro ondas, por ejemplo, parecen te-

ner un futuro prometedor por la extrema rapidez de conocimiento que permiten; sin embargo, hay ciertos frenos psicológicos en su contra como el aspecto no siempre atractivo del platillo terminado, y también el aspecto financiero, ya que resultan muy caros.

## B. UN NUEVO ESTILO DE VIDA

Es muy probable que el estilo de vida de hoy difiera en alto grado del que se prevé para el futuro.

La vida del mañana se caracterizará por procesos de mecanización y automatización más avanzados; los requerimientos de educación y preparación de empleados serán mayores, el porcentaje de mano de obra disminuirá en favor de trabajo mental; un mayor número de personas, más preparadas, tendrán más tiempo libre que nunca, debido a que las horas de trabajo irán disminuyendo continuamente. Serán más sofisticados y selectivos en su comportamiento de compra y por ello constituirán un buen mercado para equipo y actividades recreativas. Los nuevos consumidores se caracterizarán por una creciente movilidad geográfica, ocupacional y social; viajarán más y se mudarán con más frecuencia, cambiará de trabajo mucho más seguido y tendrán mayor interés en educación superior. Este nuevo consumidor solicitará más nuevos productos y servicios que nunca antes.

Por todo esto algunas empresas de venta por correo prevén ya compras por video - teléfono, y se están planeando tiendas totalmente autorizadas, algunas de éstas se encuentran actualmente en fase experimental en Estados Unidos.

### C. REVOLUCION TECNOLOGICA

Las computadores, sin duda abren nuevos mercados potenciales: manejo de tarjetas de crédito, diversas terminales de servicio en cualquier tipo de empresa, etc.

"El rayo Laser, otro avance tecnológico importante abre también nuevos mercados con la amplitud de aplicaciones que tiene en cirugía, telecomunicaciones, etc. El uso de energía nuclear se vuelve cada vez más una imperiosa necesidad." **27**

El programa tecnológico es fuente importante de nuevas ideas. "Se ha dicho que el conocimiento tecnológico global se duplica cada diez años." **28** Al mismo ritmo de crecimiento de los descubrimientos y conocimientos tecnológicos, y del aumento de disponibilidades de nuevos materiales, métodos y productos, la compañía debe invertir grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo, con el fin de mantenerse informado de los avances, especialmente cuando los ciclos de vida de los productos se reducen cada vez más.

Esto puede lograrse leyendo revistas especializadas pertinentes, asistiendo a seminarios, convenciones o conferencias y manteniendo estrecho contacto con oficinas de patentes, así como con laboratorios de investigación científica.

Sabemos que en Estados Unidos la corporación nacional para desarrollo de patentes ha establecido un sistema computacional por medio del cual puede relacionarse invenciones patentadas con inversionistas, vía la computadora.

Esta investigación técnica, se desarrolla también internamente en la empresa, ya que el propio departamento de investigación y desarrollo podría y de hecho lo hace, desarrollar ideas o productos terminados con oportunidades y potencial de mercadeo interesantes.

#### D. CAMBIOS EN LA PIRAMIDE Y DISTRIBUCION DE EDADES

La estructura de edades de la población será seguramente muy contraria a la de hoy. La tecnología y ciencia permiten que cada vez más la gente viva más años, y por lo tanto la población adulta será mayor.

#### E. ESTRATEGIA COMPETITIVA

"Los cambios de la mixtura de marketing de cualquier empresa, tendrán reacciones contrarias dependiendo de las situaciones del mercado, financieras y de la compañía y de la disponibilidad de la gerencia a tomar riesgos"<sup>29</sup>

#### F. SUGERENCIAS DEL CONSUMIDOR

"Es una de las más importantes fuentes de nuevas ideas. Se pueden conocer por medio de investigación o invitando a los consumidores a presentar sus sugerencias directamente a la compañía"<sup>30</sup> Las quejas por escrito recibidas en la compañía acerca de productos son buena fuente también para modificarlos.

#### G. SUGERENCIAS INTERNAS



Además del departamento de investigación y desarrollo cualquier otro empleado puede sugerir una buena idea, que merezca ser analizada.

#### H. LOS DISTRIBUIDORES

Su situación es magnífica, ya que están en contacto directo permanente con el consumidor. Debido a ello, son buenos asesores acerca de los gustos, preferencias y cambios en el gusto de los consumidores.

#### I. OTRAS FUENTES

Existen aún otras fuentes sobre productos nuevos. En las esferas de exposiciones pueden recogerse muchas ideas. Las revisitas especializadas y trabajo en común con especialistas son otras fuentes interesantes para nuevos productos.

De este modo general el descubrimiento de productos nuevos no se debe, en la mayoría de los casos, a una idea genial." Las ideas nuevas que conducen a la construcción de industrias existentes provienen casi siempre, de una lenta, sistemática, paciente y costosa investigación.<sup>3</sup> Tal fue el caso, por ejemplo, de los plásticos. En otros casos la organización y la potencia del instrumento de investigación, incluyendo su fuerza financiera, son los que se convierten en verdaderos factores de la actividad de la empresa en materia de novedades.

### 3.1.3 PROCEDIMIENTOS PARA CREAR IDEAS

Existen algunas técnicas diseñadas por diversos autores, para fomentar la creación de nuevas ideas. Su utilización es interna, y los encargados son principalmente personal de la misma empresa.

#### A. Enumeración de Atributos.

Consiste en hacer una lista de los atributos o propiedades de un objeto y después modificar algunas de ellas, para buscar una nueva combinación que los perfeccione. Esta técnica de desarrollo R.P. Crawford de la Universidad de Nebraska, y Osborn la completó con una lista de preguntas destinada a estimular ideas originales sobre productos nuevos y mejores.

Algunas de ellas, que Kotler enumera en su libro, son:

32

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| ¿Puede aplicarse a otros usos? | ¿Hay nuevas maneras de usarlo tal como está?   |
|                                | ¿Tendrá otros usos si se le modifica?  |
| ¿Puede adaptarse?              | ¿A que otra cosa se parece?  |
|                                | ¿Que otras ideas sugiere?  |
|                                | ¿Hay en el pasado algo parecido?   |
|                                | ¿Qué podría yo copiar?   |
|                                | ¿A quién podría emular?  |
| ¿Modificarse?                  | ¿Un nuevo giro? ¿Cambiar su significado; color, movimiento, sonido, olor, forma, modelo? |

**087348**

¿Ampliarse?

¿Otros cambios?

¿Qué puede añadirse? ¿Más tiempo? ¿Mayor frecuencia? ¿Algo más fuerte? ¿Más alto? ¿Más largo? ¿Más grueso? ¿De más valor? ¿Algún ingrediente más?

¿Duplicarse? ¿Multiplicarse?

¿Exagerarse?

¿Disminuirse?

¿Que se le puede quitar? ¿Más pequeño? ¿Condensado? ¿En miniatura? ¿Más ligero? ¿Más bajo? ¿Más corto? ¿Omitir algo?

¿Simplificar? ¿Reducir?

¿Sustituirse?

¿Qué puede ponerse en su lugar?

¿Quién? ¿Otro ingrediente?

¿Otro material? ¿Otro proceso?

¿Otra potencia? ¿Otro lugar?

¿Otro enfoque? ¿Otro tono de voz?

¿Remodelarse?

¿Intercambiar elementos? ¿Otro dibujo? ¿Otra presentación? ¿Otro orden? ¿Cambiar causa por efecto? ¿Cambiar de plan? ¿Cambiar de ritmo?

¿Combinarse?

¿Sería posible realizar una función, una aleación, un surtido, un ensamble? ¿Combinar unidades? ¿Combinar fines? ¿Atractivos? ¿Ideas?.

### B. Relaciones forzadas

Consiste en hacer una lista de ideas y considerar cada una de ellas en relación con las demás. Por ejemplo, un fabricante de equipos de oficina que busca nuevas ideas para su producto, podría formar una lista de las unidades que produce, mesa estantería, fichero y silla. Comienza por la asociación libre de ideas sobre la relación entre la mesa y la estantería lo que quizás lo lleve a estudiar la posibilidad de diseñar una mesa con estantería adosada, etc.

### C. Análisis Morfológico

"Consiste en separar las dimensiones más importantes de un problema y después estudiar todas las relaciones existentes entre ellas." Supongamos por ejemplo, que el problema o la necesidad consiste en trabajar algo de un lugar a otro con un vehículo movido por energía. Una dimensión de este problema sería el tiempo de vehículo que debe utilizarse; otra, el medio en que operaría dicho vehículo; otra, la fuente de energía, etc.

### D. Provocación de ideas

#### 1.- Tormenta de ideas

Consiste en una reunión creadora, cuyo único objeto es producir un caudal de ideas. Para hacerla más efectiva, debe limitarse el número de participantes entre seis y diez, no incluir demasiados expertos (porque tienden a enfocar los problemas desde un punto de vista estereotipado y preconcebido), planear el pro

blema lo más específicamente posible y discutir sólo uno a la vez. Además deben suprimirse las críticas para no ofender a los participantes, dejando los criterios contrarios y objeciones para más adelante; aceptar con gusto cualquier idea expuesta, fomentar la cantidad de ideas, y finalmente estimular la combinación y afinamiento de las mismas, de manera que, además de aportar ideas propias, los miembros del grupo indiquen maneras de cambiar las ideas de los demás para formular una nueva.

## 2. Creatividad Operativa

Consiste en no definir el problema tan específicamente como un "brainstorming"<sup>34</sup>, sino de manera tan genérica que los miembros del grupo no sepan en qué consiste realmente, y después ir soltando ideas para concretizarlo cada vez más. Sólo cuando se vea que el grupo comienza a afirmar la solución se expone el problema concreto con todos sus detalles.

### 3.1.4 ¿Cuándo hay que iniciar la Búsqueda de Nuevos Productos?

La mejor actitud para buscar nuevos productos consiste en conocer bien la psicología del consumidor y saber que sus necesidades no cesan de cambiar, que son inestables, por lo que un buen recurso es conservar una actitud realista.

Las circunstancias que han llevado a lanzar un producto nuevo son numerosas, algunas de ellas han sido señaladas previamente en la diversificación de la línea de productos. Además entre otras, se pueden enumerar las siguientes:

## 1.- La Sustitución del Producto Antiguo

La búsqueda de un producto nuevo puede mediarse mediante la revisión de los productos actuales de la compañía a fin de conprobar los signos de envejecimiento que denoten, y a previsión de medidas que deben tomarse ya sea para reemplazarlos y mejorarlos.

El envejecimiento responde a una serie de síntomas: disminución del volumen de ventas, rebajas en el precio, disminución del renglón de beneficios, rebajas de gastos de ventas y publicidad, reducción de mercados, degradación del provecho que el consumidor puede obtener del producto, ausencia de reacciones ante actividades promocionales, etc. Estos signos se reflejan en el análisis de ventas, en las lecturas de los panales de consuno y distribución, así como en los sondeos en el centro de distribución.

Se tratará entonces de hallar las causas entre envejecimien-  
to, a fin de decidir si se sigue fabricando el producto, o si  
se suprime inmediatamente, si es oportuno ensayar un nuevo lan-  
zamiento o si merece la pena que sea mejorado.

## 2. Envejecimiento del Mercado

En ciertos casos, el producto conserva cierta característica propia de un producto que marcha bien, pero la verdad es que su mercado se embequeñece en provecho de otro: este es el caso de los jabones que caen entre los detergentes; el de fibras naturales (lino) que deja su lugar a las sintéticas (poliéster), etc.

- 3.- Descubrimiento de una Necesidad no Satisfecha
- 4.- La Amenaza causada por el Lanzamiento de un Nuevo Producto
- 5.- Una Modificación en las Fuentes de aprovisionamiento
- 6.- Apertura de Nuevos Mercados

### 3.2 TAMIZADO DE IDEAS

Una vez reunidas todas las ideas de productos nuevos se puede hacer un primer análisis para determinar cuáles de ellas son convenientes y merecen mayor investigación. El propósito de esta fase es el de eliminar de futuras consideraciones, todas aquellas sugerencias que no concuerden con los criterios establecidos para su creación, ni con las políticas de la empresa.

"Nada muere más aprisa que una brillante idea que pasa por tamiz de ciertas consideraciones". El encontrar entre un montón de ideas las que sean realmente buenas es asunto particularmente delicado. Los fracasos suelen ser costosos y por esto es preciso proceder a una primera selección antes de aplicar investigaciones intensivas a los proyectos. El análisis crítico deberán ser una preocupación constante a lo largo de la fase de la concepción del producto, hasta el momento en que éste asegure su viabilidad.

El análisis preliminar es el primer tamiz por el que ha de pasar una idea. El método varía según la empresa, en ciertos casos no existe y se reduce algunas valoraciones subjetivas o a-

proximativas, mientras que en otros, el análisis pueda ser objeto de estudios costosos y largos.

Esto depende del carácter de la novedad, de la experiencia de la compañía en este campo, de las categorías de la empresa, de la personalidad de sus dirigentes y de la valoración del negocio a que se está expuesto.

En esta etapa selectiva, la compañía debe procurar no caer en dos tipos de errores.

a. Error por omisión, que sería el desechar una idea que podría ser útil, por falta de visión de la compañía. Cuando la compañía incurre en demasiados errores por omisión, es que sus normas prácticas son demasiado conservadoras y rígidas.

b. Error por comisión, que sería el desarrollar y comercializar una idea que no vale la pena.

Se pueden distinguir tres clases de fracaso del producto:

1.- Absoluto - En el que la compañía pierde dinero y no cubre con sus ventas los costos variables.

2.- Parcial - En el que la compañía pierde dinero pero cubre con las ventas los costos variables y algunos los fijos.

3.- Relativo - Que no incide que gane la compañía pero esta ganancia es inferior al índice normal de rendimiento.



El tamizado inicial reduce así el número de ideas a aquéllas que valga la pena evaluar detalladamente; para esto se puede pedir la ayuda de hombres experimentados o ingenieros que sepan que las ideas pueden ser realizables, y de expertos financieros, que vean si los productos son lucrativos o demasiado riesgosos.

### 3.2.1 METODO DE ANALISIS PRELIMINAR

#### 1.- Descripción de la idea

Exposición clara, completa y objetiva de la idea, sus características y sus posibles formas.

#### 2.- Determinación de hechos antes de emprender el Análisis Preliminar

Según los productos, se insistirá sobre el aspecto técnico y posibilidades de producción, naturaleza de las instalaciones y herramientas, recursos de mano de obra calificada, financieras y jurídicas (empleo de los fondos, capacidad emprendedora de la empresa, patentes y marcas que existen en el mercado, estado del mercado financiero, patentado de la idea), sobre el aspecto comercial y publicitario (apreciando si el mercado está ya saturado), como se sitúan los productos del mismo género, si la red de distribución conviene o no, si las representantes pueden todavía absorber un nuevo producto, etc.

#### 3.- Análisis del Producto Eventual

Análisis de la idea misma del producto. El análisis preliminar debe hacerse desde un triple punto de vista: lo que favoreble o desfavorable a la empresa, a la clientela de distribuidores y al público.

#### 4.- Sistemas de selección

Puede hacerse eligiendo normas interiores en las cuales ha de encajar toda idea: número de rentabilidad, máximo de gastos agrícolas, etc.

#### PROGRAMA DE ANALISIS PRELIMINAR

"Aunque el número de consideraciones que puede entrar en la primera evaluación de una idea de productos es muy vasta, puede establecerse una lista o programas de control de cuestiones que se suscitan con frecuencia en esta etapa." 36

Cada una de ellas da lugar a otras más detalladas, que serán objeto de estudios ulteriores:

1. ¿Qué resultado cabe esperar del producto? ¿Mejorará la calidad del conjunto, disminuirá la escala de costos?
2. ¿Se integrará el producto en la línea actual de la empresa?
3. ¿Cuál podría ser la demanda aparente del producto? Los servicios que presta el producto ¿Serán muchos o pocos? ¿Puede esperarse que el producto lleve a tener una posición importante?

te en la gana existente?

4. ¿Será posible vender el producto por medio de los canales de distribución usuales de la empresa, o no? ¿Harán falta o no nuevos representantes de ventas? ¿Cuál será el costo aproximado de la distribución en caso de ser necesario nuevos representantes?

5. ¿Será vendido el producto a la misma categoría de consumidores de los productos actuales?

6. ¿Puede el producto ser fabricado o vendido de manera competitiva?

7. ¿Cuanto tiempo necesitará la competencia para copiarlo o imitarlo?

8. ¿Será técnicamente realizable el producto?

9.- ¿Cuánto tiempo requerirá la puesta en marcha del producto, así como la preparación de su comercialización?

10. ¿Será patentable el producto?

11. ¿Podrá ser fabricado en las instalaciones actuales? ¿Qué instalaciones nuevas necesitará?

12. ¿Serán fáciles de obtener las materias primas necesarias para la fabricación? ¿Serán materiales usadas regularmente por la empresa?

13. ¿Qué tamaño y tipos diferentes podrán fabricarse?
14. ¿Podrá ser embalado el producto en las condiciones generales utilizadas por la gama actual?
15. ¿Que repercusiones tendrá el lanzamiento del producto sobre los programas de fabricación?
16. ¿Dispone la empresa de la mano de obra necesaria? De no disponer la empresa de ella, ¿podría conseguirla?
17. ¿Cuánto costará la terminación y el lanzamiento del producto?
- 18.- ¿En que tiempo podrían ser amortizados los gastos?
19. ¿En cuanto podría estimarse la rentabilidad del producto?
20. ¿A partir de qué momento podría ser rentable el producto?
21. Su esperanza de vida, ¿es larga o corta?
22. ¿Es capaz la empresa de asegurar el financiamiento necesario? ¿En qué condiciones?
23. ¿Es en realidad una idea "oportuna" en el mercado? (Una larga lista de productos han fracasado debido a que salieron al mercado antes de tiempo).

24. Se podrá diseñar, probar, producir y lanzar el producto a al mercado antes de que se produzca un cambio significativo en las condiciones económicas, tecnológicas o competitivas?

Además de hacerse las preguntas anteriores, conviene hacerse las preguntas siguientes:

1. ¿Qué hará el producto por el consumidor?  
¿Satisface una necesidad real o deseo?  
¿Cómo lo hace específicamente?
2. ¿Ayudará al consumidor a ahorrar tiempo, mano de obra, materiales o dinero?  
¿Cómo lo hace específicamente?
3. ¿Facilitará de alguna manera el trabajo del consumidor?  
¿Lo hará más conveniente o más placentero?  
¿En qué forma específicamente?

### 3.2.2 REVISION FINAL

Las ideas de producto que sobreviven al tamizado inicial pueden ser evaluadas respecto a un criterio más técnico incluyendo la compatibilidad con las operaciones de la compañía y las líneas de productos actuales, mercado potencial, capacidad de ingeniería y producción, mercadeabilidad, atractivo financiero y aspectos legales.

Para evaluar las ideas de producto relativas a cada uno de estos criterios se utiliza en algunas empresas la "Forma para

El tanizado de Nuevas Ideas de Productos"; se debe tener en cuenta que no todas las formas cubrirán todas las situaciones pero consideramos que a través de ella se podrá llegar a tener una evaluación más precisa para ver si se sigue adelante con la idea de producto o no.

Se debe de acudir a la experiencia y juicio de técnicos e ingenieros que pueden eliminar ideas técnicamente imposibles usuarios experimentados, operadores, gente de mantenimiento que puedan identificar ideas imprácticas desde el punto de vista del usuario, hombres financieros que pueden eliminar las ideas no rentables o demasiado riesgosas o al gerente de ventas que puede tener una conjetura de éxito o fracaso de la idea. A todas estas personas se les debe de preguntar cuáles son las razones de la opinión que emitieron y ver si está respaldada por conocimientos reales.

Una vez estas personas nos han dado su opinión, se les debe de pedir que nos ayuden a catalogar cada característica de la idea del producto como "buena", "promedio" o "pobre". Después se les debe asignar a estos ratings, equivalentes numéricos de 3, 2 y 1, respectivamente, que corresponden a la primera, segunda y tercera columna. Después escribir el valor numérico asignado en la última columna encabezada como tal de puntos y escribir el total de estas columnas en el renglón de la forma. El score máximo posible es de 111 puntos (3 puntos por cada una de las 37 características que se van a evaluar de cada idea de producto).

Si el rating total de cada nueva idea de producto no tiene

por lo menos 73 puntos, o sea, el 70% de 111, la idea puede que no merezca consideración posterior. Por lo menos se debe volver a revisar antes de aceptarla como candidato de investigación posterior.

Se debe establecer el score de aceptación mínimo basado en los objetivos y situación actual de cada compañía. 37

FORMA PARA EVALUADO DE IDEAS DE PRODUCTOS NUEVOS

Producto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Uso y Descripción \_\_\_\_\_

Ventajas para el Usuario \_\_\_\_\_

Desventajas para el Usuario \_\_\_\_\_

| CRITERIO | BUENO<br>(3 puntos) | PRO MEDIO<br>(2 Puntos) | POBRE<br>(1 Punto) | TOTAL<br>Puntos |
|----------|---------------------|-------------------------|--------------------|-----------------|
|----------|---------------------|-------------------------|--------------------|-----------------|

1. Operaciones de la compañía

- a) Compatible con los enfoques de la Cia. \_\_\_\_\_
- b) No requerirá interrupción de las actividades anuales \_\_\_\_\_
- c) Conocimientos generales disponibles \_\_\_\_\_
- d) Habilidad para satisfacer los requerimientos de servicio al cliente \_\_\_\_\_

2. Mercado Potencial

- a) Tamaño del Mercado - Volumen \_\_\_\_\_
- b) Localización \_\_\_\_\_
- c) Participación potencial del mercado \_\_\_\_\_
- d) Diversificación requerida en diversas industrias \_\_\_\_\_



| CRITERIO  | BUENO      | PROMEDIO   | POBRE     | TOTA  |
|---|------------|------------|-----------|-------|
|   | (3 puntos) | (2 Puntos) | (1 punto) | 300   |
| Crecimiento asegurado de la industria   | _____      | _____      | _____     | _____ |
| f) Estabilidad durante recesiones   | _____      | _____      | _____     | _____ |
| g) Seguridad de mantenerse en el campo  | _____      | _____      | _____     | _____ |
| <b>3. Mercadeabilidad</b>   |            |            |           |       |
| a) Precio estimado en contra al de la competencia                                   | _____      | _____      | _____     | _____ |
| b) Personal de Ventas calificado  | _____      | _____      | _____     | _____ |
| c) Fácilmente promovible  | _____      | _____      | _____     | _____ |
| d) Distribución a través de canales existentes                                      | _____      | _____      | _____     | _____ |
| e) Originalidad - Diferenciación del producto                                       | _____      | _____      | _____     | _____ |
| f) Grado de competencia presente  | _____      | _____      | _____     | _____ |
| Potencial   | _____      | _____      | _____     | _____ |
| g) Expectativa de vida de la demanda  | _____      | _____      | _____     | _____ |
| h) Lealtad del cliente  | _____      | _____      | _____     | _____ |
| i) Sin la coacción de dólares, braliciona-<br>listas o vsladores del medio ambiente | _____      | _____      | _____     | _____ |

### 3.3 FACTIBILIDAD LEGAL, TECNICA Y FINANCIERA

Las ideas que hayan pasado de forma aceptable por la etapa de tamizado serán sometidas aún a otros análisis antes de que sean consideradas como factibles a realizar.

#### 3.3.1 FACTIBILIDAD LEGAL

En el desarrollo de un producto nuevo, es indispensable considerar los factores y limitantes legales que afectan de alguna manera su desarrollo y posible lanzamiento.

Entre ellos se puede enumerar: **38**

a. Protección de patentes, que implica investigar si hay productos similares al proyecto que tenemos en el mercado, y si éstos están protegidos, o no, por patentes. En caso contrario seguir los trámites necesarios para patentar nuestro proyecto protegiéndolo así contra posibles imitaciones. Con esto se logra frenar y retrasar de alguna manera la entrada de la competencia

Conviene consultar para esto la ley de Patentes y Marcas.

b. Cumplimiento de restricciones legales aplicables al producto, etiqueta, publicidad, distribución, tecnología y materias; etc.

En la línea de productos de la que el proyecto forma parte, hay que investigar y analizar todas las restricciones legales que existan en referencia a todas las fases de mercado, lo cual

evitará retraso en el lanzamiento, causados por determinaciones y enfrentamientos o multas una vez lanzado el producto.

c..Registro de marcas y pago de regalías. Investigar si existen marcas similares y registradas y la calidad de regalías a pagar en caso afirmativo, haciendo los arreglos convenientes con los dueños de la misma.

d. Relaciones obrero - patronales y con sindicatos. Ver si están cumpliendo con todos los requerimientos legales en relación a contratación y designación de personal necesario para la fabricación del producto.

e. Legalización existente o de próxima aparición, que pudiera afectar al producto.

### 3.3.2 FACTIBILIDAD TECNICA DE PRODUCCION

La disposición de la propia compañía o existencia de tecnología adecuada para la fabricación del producto son factores igualmente importantes a considerar.

Es elemental saber si la empresa dispone de la tecnología mecánica, científica e intelectual, para el desarrollo óptimo del producto, si tiene que hacer modificaciones o ajustes, o en su caso acudir a fuentes externas para su aprovechamiento.

Se pueden enumerar algunos de los principales factores a considerar, como sigue:

a. Acceso económico a recursos. Materia Prima, transportes comunicación, disponibilidad de personal, capital, conocimientos de tecnología, producción específica.

Sobre este punto es importante tener la seguridad de que se pueda disponer de cantidades adecuadas de recursos provenientes de fuentes confiables que garanticen suministros en la fecha y cantidad previstos. Se debe disponer de fuentes sustitutas de las que se pretenden obtener los aprovisionamientos. Los tiempos ociosos de la planta deben ser utilizables y, debe incluso, poderse llegar a trabajar a capacidad completa.

En el caso de empresas que venden servicios, tendrían que cuidar básicamente disponibilidad de personal y de los materiales que utilizan para proporcionar el servicio de manera óptima (Ejemplo: Una empresa de transportes tendrá que asegurarse que dispone fácilmente de vehículos y de personal para conducirlos así como de servicios mecánicos de mantenimiento).

b. Disponibilidad de conocimientos de técnicas de fabricación. Acervo técnico y grado de familiarización con el proceso requerido, todo esto a un nivel de calificación preestablecido

c. Factibilidad de producción a un costo comercializable. Todos los recursos deben poder ser obtenidos y procesados a costos competitivos.

d. Facilidades de almacenamiento adecuadas tanto de materias primas como de productos ya terminados.

e. Disponibilidad de la organización necesaria y adecuada para cubrir los requerimientos de servicios post-venta.

f. Habilidad de producir un producto con los requisitos necesarios de durabilidad y conservación, cuidando factores, como pueden ser, resistencia a ciertas temperaturas, a golpes, al deterioro, etc.

g. Cuidar las restricciones del presupuesto respecto a tiempo y dinero destinado a investigación.

h. Posibilidad de utilización de los materiales y productos derivados que actualmente tiene la compañía, productos que de otra manera resultará muy costoso adquirir.

i. Competitividad de costos de operación en relación al mercado.

### 3.3.3 FACILIDAD FINANCIERA

Es tan importante analizar, como los otros dos puntos anteriores, la factibilidad financiera aparece también como factor elemental a considerar para el lanzamiento del nuevo producto.

Conviene así analizar y cuidar entre otros factores:

a. Cálculo aproximado de la inversión requerida para el proyecto.

b. Disponibilidad de capital de trabajo y otros efectivos para gastos de capital.

c. Costo de oportunidad del capital a invertir. Que la investigación a realizar implica la mejor opción de inversión en todos sentidos de rentabilidad, etc.

### 3.4 DEFINICION DEL NEGOCIO Y POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

El negocio en el que cualquier empresa se encuentra debe definirse en función de la necesidad que se va a satisfacer. Como el mercado de nuestros productos van a satisfacer, o conocer el problema del mercado que se está resolviendo, es factor vital en la definición del negocio.

La definición del negocio permite conocer ampliamente las oportunidades de mercado que se tiene y aprovecharlas dependiendo de los recursos de que se dispone. Ejemplo: El que vende lámparas está en el negocio de la iluminación y decoración; el que vende coches, en el de transporte; el que vende reguladores de aparatos eléctricos, está en el negocio de protección más que en el de electrónica; el que vende aparatos telefónicos, en el de comunicación; el que vende seguros, vende tranquilidad más que seguridad; el que vende raquetas de tenis no está en el negocio de artículos deportivos, sino en la diversión, etc.

El producto en sí debe ser un satisfactor, es decir, debe ser perfectamente compatible con las necesidades y deseos del consumidor.

El producto o marca de éxito constituyen un conjunto coherente y una mezcla única de atributos. Con el fin de lograr esta mezcla el empresario o directivo de marketing deberá visualizar claramente los deseos y necesidades de los diferentes segmentos que componen un mercado, así como conocer en qué medida los productos existentes están satisfaciendo estas necesidades y determinar la posición de su propio producto o marca en relación a la competencia y respecto a las preferencias y necesidades del consumidor.

El concepto de posicionamiento, tanto de producto como de marca, es relativamente nuevo en la terminología de marketing, y está tomando cada vez más importancia.

Por posicionamiento, se entiende la forma en que queremos que el consumidor vea nuestro producto y lo diferencie de los demás. Es la forma en que un producto logra un significado para un determinado segmento a través de las características intrínsecas del mismo y/o a través de la imagen que la comunicación logra asociar con él en forma comparativa con los demás productos existentes en el mercado.

El posicionamiento de un producto está íntimamente ligado con la segmentación de mercado. Un producto es diseñado para atraer a un segmento determinado del mercado con necesidades y deseos específicos.

El propósito de posicionar correctamente un producto en el mercado es hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el público meta, diferenciándolo del ofrecido por la

competencia y haciéndolo más 'único' en el mercado. Si un producto está bien posicionado significa que el segmento lo identificará perfectamente con una serie de deseos y necesidades explícitas o implícitas en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad al mismo, sea mayor y más fuerte.

El posicionamiento permite analizar en forma comparativa un producto o marca con respecto a la ubicación de sus competidores en un mercado, segmento o zona de negocios estratégica.

Proporcionar correctamente un producto en el mercado es la base de una planeación estratégica de marketing, desarrollando el plan de marketing en función de la alternativa de posicionamiento elegida.

### 3.4.1 ELEMENTOS DEL POSICIONAMIENTO

#### A. Público Objetivo

Definido en cuanto a edad, sexo, localización, estilo de vida, etc. Hay que tener presente la extensión del mismo, que podemos seleccionar sin disminuir la relevancia de nuestro beneficio principal para el consumidor; su volumen, tasa de crecimiento y el volumen adicional que podría resultar de nuestra actividad de marketing y sus necesidades insatisfechas o incompletamente satisfechas.

#### B. Beneficios Esenciales para el Consumidor

Definir cuál deberá ser el beneficio esencial para el consu-



midor. Por ejemplo: **40**

- . Características de consumo únicas o mejoradas, (sabor, consistencia, aroma, apariencia, valor nutritivo, etc.).
- . Características de utilización únicas o mejoradas (apertura, preparación, conservación, etc.).
- . Características económicas (valor por su dinero).
- . Características psicológicas (prestigio, recompensa, etc.).

Analizar si este beneficio realmente impulsará a la compra y si el beneficio único lo seguirá siendo durante un periodo de tiempo aceptable.

### C. Categoría de Productos

Ha de determinarse claramente bajo qué categoría y/o subcategoría se quiere situar el producto. Ejemplo: para un yoghurt se debe clasificar como qué tipo de alimento se va a considerar, yoghurt o postre; para una barra de chocolate, si se considerará como snack o confitería, etc. Esto facilitará el análisis del mercado de la demanda esperada y sobre todo de la competencia.

Se debe considerar el volumen de consumo, crecimiento normal de consumo y crecimiento adicional esperado derivado de nuestra actividad dentro de esta categoría de producto.

#### D. Modos y Momentos de Consumo/Uso

Cómo y cuándo debe consumir/usar el producto. Considerar a qué tan grande es el uso en este modo o en este momento. **41**

#### E. Nivel de Precios.

El precio real al consumidor en comparación con otros productos.

Dependiendo de la estrategia que se haya elegido en cuanto a precio, hay que elegir el más conveniente que permita márgenes al productor y al comercio adecuados y suficientemente atractivos y considerar a qué nivel se quiere situar dentro de la estrategia de precios de nuestra gama.

#### F. Identificación con la Empresa y los Otros Productos de la Gama

Hasta qué punto se debería identificar el producto ante el consumidor con la empresa y el resto de su gama.

### 3.4.2 ETAPAS DEL POSICIONAMIENTO

Si desglosamos la evolución de la evaluación de un posicionamiento, hasta llegar al posicionamiento ideal pensamos que convendría analizarlo a través de las siguientes etapas: **42**

#### Primera Etapa. El Posicionamiento Actual

Determinación de dónde se encuentra en reali-

dad del producto en la actualidad en relación a la competencia, y desde dónde se ha llegado a ese estado o posición.

Segunda Etapa. Causas del Posicionamiento Actual.

Tercera Etapa. Posicionamiento Ideal, o dónde se debería es  
tar.

Cuarta Etapa. Logro del Posicionamiento Deseado  
¿Cómo puede llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa?. Se debe determi  
nar el plan estratégico a desarrollar para cumplir con el posicionamiento que se consi-  
deró en la etapa anterior.

Quinta Etapa. Evaluación del Posicionamiento.

### 3.5 CONCEPTO DE PRODUCTOS Y PRUEBA DE CONCEPTO

#### 3.5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO

Para las ideas que han pasado por el proceso de tamizado, y se ha decidido el posicionamiento que se les quiere dar, se elaboran conceptos específicos. Estos conceptos se presentan a un grupo de consumidores potenciales, con el propósito de eliminar aquéllos que no ofrescan una ventaja real al consumidor. De hecho, es el primer contacto que el consumidor tiene con nuestra idea del producto por lo que sus opiniones y oportuni-  
dades y aportaciones son de vital importancia.

Más que medir la "crítica experta" del consumidor hacia el producto, esta prueba ayuda a descubrir la reacción probable del consumidor hacia el producto si éste llegará a ser mercadeo

Partiendo de la base en que la gente actualmente compra "ideas" más que "productos", la prueba del concepto del producto puede determinar cuáles crearán la mayor demanda en base a éste. Antes de establecer guías para la realización de pruebas de concepto, conviene explicar por tanto lo que es un concepto.

El concepto de un producto es la idea básica que plasma el posicionamiento de un producto o el reposicionamiento de uno ya establecido. Describe al producto, explica su utilidad y beneficios al consumidor, quién puede utilizarlo (público objetivo), ya que no necesariamente incluye todos los aspectos antes mencionados.

### 3.5.2 LA PRUEBA DEL CONCEPTO

Para lograr desarrollar un buen concepto de una idea de producto, conviene primero enumerar tanto las características del producto como los beneficios que éstas aportan al consumidor. Conviene también mencionar los defectos o desventajas frente a la competencia con el fin de evitar tocar esas áreas y enfatizar las positivas. Desde el escritorio no podemos saber cuál de los beneficios es más importante para él. Conviene por ello, en una fase preliminar, elaborando varios conceptos, destacando en cada uno un beneficio diferente del producto o como máximo la combinación de dos. Se prueban entre el público objetivo y de esta manera se logra jerarquizar los beneficios del producto en

base al interés que despertan en el consumidor.

Una vez establecida esta jerarquía, se procede ya a elaborar el concepto, el que con la ayuda del análisis anterior será muy preciso y atractivo.

Este concepto definitivo, se prueba también.

Se centra esta prueba en detectar la reacción probable del consumidor si el producto llegará a ser mercadeado.

La prueba de concepto se lleva a cabo principalmente en dos ocasiones:

a. Para productos establecidos: Cuando se hace necesario revisar su concepto existente.

b. Para un nuevo producto: Inmediatamente después de que ha surgido la idea del producto.

Me limitaré a hablar de la prueba de concepto para nuevos productos.

#### 3.5.2.1 IMPORTANCIA

El éxito de un producto depende en alto grado del concepto que se desarrolla del mismo. Es por ello que la prueba de concepto se vuelve de importancia vital.

De los resultados de la prueba de concepto depende el seguir

adelante o cancelar el desarrollo del producto nuevo. Además la prueba de concepto debe revelar el beneficio más atractivo e interés desde el punto de vista del consumidor, y el público objetivo más prometedor.

### 3.5.2.2 OBJETIVOS

Existen dos objetivos primordiales en las pruebas de concepto:

1.- Jerarquizar un número de ideas de nuevos productos, desechando los conceptos no prometedores. En el caso de tener un sólo concepto de producto la prueba del mismo es simple; pero si se quiere probar un número mayor de conceptos que describen productos diferentes, se deben probar todos y jerarquizarlos de acuerdo al interés que despertaron en el consumidor.

2.- Obtener una estimación burda del nivel inicial de prueba esperada, es decir, nos da una idea de cuánto interés creará el producto, vía el concepto, en nuevos consumidores potenciales o público objetivo.

Una vez alcanzada esta etapa, se ha medido ya el concepto del producto, su aceptación y el interés que despierta éste en el consumidor. Pero, para alcanzar un producto al mercado, no es suficiente con que el concepto sea atractivo, interesante y aceptado por el consumidor, sino que es indispensable que el producto cubra en su totalidad las expectativas que el concepto crea en él.

No es suficiente tener un buen concepto y un buen producto; es necesario que ambos se adecúen en la mente del consumidor. Esto nos lleva necesariamente a probar conjuntamente el concepto y el producto una vez que éste último se ha desarrollado.

### 3.6 ANALISIS DEL MERCADO Y DEL PRODUCTO 43

Una vez probado el concepto, es necesario analizar el mercado y el posible comportamiento del producto dentro del mismo.

En esta etapa, el objetivo del análisis del mercado es doble, ya que en primer término se conocerá la necesidad de todos sus componentes y por lo mismo, permitirá dar más consistencia al perfil que ha de tener el nuevo producto, suministrando también indicaciones más exactas y pomenorizadas sobre los razgos esenciales del mercado en el cual se inscribirá.

Presisandó pues, la naturaleza y los aspectos del problema, el análisis proporcionará una más clara medida del peligro que se corre, y por ello señalará su límite, ya que suministra más elementos para adaptar con mayor certidumbre este producto a las necesidades cualitativas y cuantitativas del público.

"El negocio no es posible (como dice el profesor André Piattier) si no hay un encuentro entre el producto y la necesidad", sin olvidar que el producto no es otra cosa que un compromiso entre las necesidades del público y las posibilidades técnicas. Pero, por importante que sea el estudio del mercado, también tiene sus limitaciones.

El estudio del mercado trata por tanto, de la demanda, pero

una parte de la oferta, por la otra, y en cada una de esos aspectos deberá ser cualitativo y cuantitativo.

### 3.6.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

El estudio de la demanda debe empezar por el porvenir del mercado, a fin de apreciar las perspectivas de expansión y esperanza de vida del producto.

Es necesario también, de una forma inmediata y precisa, medir la amplitud y las características de la demanda actual.

#### LAS GRANDES TENDENCIAS BASICAS DE LA DEMANDA

Aunque podría parecer que el análisis fundamental de la evolución de la economía y de la sociedad se halla demasiado alejado de las preocupaciones del lanzamiento comercial, se deben considerar, lo más preciso posible, estas grandes tendencias, ya que son ellas una causa esencial de la continua modificación de la actitud de los consumidores y de las condiciones del mercado a los cuales se debe adaptar programas y productos. El examen de estas tendencias consiste principalmente en computar las ventajas e inconvenientes que tendrán sobre la "longevidad" y responsabilidad del nuevo producto.

Las tendencias pueden clasificarse en:

44

- A. Tendencias Demográficas
- B. Tendencias Sociológicas
- C. Tendencias Económicas



## D. Tendencias Comerciales

### A. Las Tendencias Demográficas.

Constituyen uno de los elementos no solamente porque entre todos es el más previsible, sino por ser uno de los factores esenciales para la definición de la categoría del mercado.

"Las previsiones demográficas indican no sólo la evolución de la dimensión, sino también y sobretodo, la de la estructura de la población" (proporción por edad, fijándose especialmente en el número de los jóvenes: evolución del número de personas por hogar; número de matrimonios; estadística de natalidad y mortalidad, etc.). El lanzamiento de un alimento infantil, por ejemplo, deberá tener muy en cuenta la evolución de los nacimientos

### B. Las Tendencias Sociológicas

Las grandes modificaciones que afectan el modo de vida no presentan menos interés que la evolución demográfica.

Ya sea que se trate de la evolución progresiva o de la descentralización industrial, de la evolución del número de mujeres que trabajan, de la duración del trabajo, de los tiempos de descanso y su empleo, del influjo de la televisión, de la movilidad creciente que procura un automóvil, de la elevación del nivel de instrucción, del desarrollo de los medios de información y comunicación, del nivel de equipamiento del hogar, etc. Cada uno de estos elementos tiene sus repercusiones distintas según el producto, que pueden asimismo medirse por un estudio sistemá

tico.

### C. Las Tendencias Económicas

Las tendencias económicas se pueden dar a largo plazo (evolución de la reproducción, poder de adquisición, reparto de las rentas o saturación de las necesidades), o a corto plazo (tendencia de la inflación o a la depresión), y consecuencias que ellas entrañan sobre las intenciones de compra del público, modificación en el volumen del ahorro, evolución del reparto de la renta, etc., pero es un hecho que siempre existen.

### D. Las Tendencias Comerciales

Se refiere a la decisión relativa al futuro producto y a su perfil. El desarrollo del auto-servicio y de las grandes superficies de venta, la desespecialización y la concentración, la aparición de nuevos circuitos (tales como la distribución automática y la venta por correspondencia), la transformación del papel del mayorista, la prolongación de las horas de trabajo de los almacenes, la supresión del precio impuesto y la aparición de marcas de distribuidores, la disminución de los márgenes de beneficio y las alteraciones de precios, etc., deben ser también considerados con el mayor cuidado por las consecuencias que pueden tener sobre el producto a lanzar.

Este estudio de las tendencias es un trabajo de economista, quien debe hacerlo partiendo de estudios económicos generales (los gubernamentales constituyen elementos particularmente apreciable), o bien, de estudios especiales (estudios de intención de compra, sondeos de opinión, etc.).

### 3.6.2 LA DEMANDA ACTUAL

Se debe discriminar, con el máximo de precisión, quienes van a ser los consumidores del producto que se lanza, es decir, las categorías sobre las que deberá concentrarse el esfuerzo y en función de las cuales habrá de estar especialmente concebido el producto.

Es posible llevar a cabo este estudio, para un nuevo producto, considerando sucesivamente a los usuarios y a los no usuarios de productos similares, directa e indirectamente.

Ciertamente, los primeros son los más interesantes, puesto que son los más próximos al futuro producto. Pero no es menos cierto que habrá de arrancarles de la costumbre de utilizar productos competidores, Y si estuvieran satisfechos con esos productos competidores, la tarea de que los dejen será un trabajo largo y costoso, Sin embargo, los usuarios actuales resultan los mejores propagandistas si el producto nuevo pertenece a un artículo utilizado por todo el mundo, (el jabón, por ejemplo), si se presentan innovaciones netas y visibles.

En el caso contrario, vale más orientarse hacia el hallazgo de nuevos usuarios. Estos pueden ser los que han abandonado la utilización del artículo o personas que jamás han usado el tipo de producto que se quiere lanzar. Se podrá graduar la demanda del producto nuevo estimando la amplitud del mercado que aquél ha de tener, y el lugar en el que podrá colocarse.

La dimensión de la demanda se calculará estudiando el número de consumidores totales (los consumidores "actuales" de los pro

ductos consumidores "suplementarios" que creará la aparición del producto nuevo) y afectando a ese número un coeficiente de frecuencia de utilización.

El lugar que el nuevo producto podrá conseguir en el mercado será examinado teniendo en cuenta la mayor o menor saturación del mismo y el género de consumidores que espera atender.

Es inútil decir que cuanto más nuevo sea el producto, más es tará su clientela reclutada entre los no usuarios. Cuanto más saturado se halle el mercado, más fácil será persuadir a los utilizadores a que cambien de marca.

Pero es preciso definir mucho mejor a los consumidores y diferenciarlos por categorías. El aspecto cuantitativo de la demanda resulta capital, ya que ella proporciona el informe básico, que con la frecuencia de utilización del producto da la medida del posible mercado.

Hay que considerar también la información de orden cualitativa sobre el mercado: zonas geográficas en donde se sitúan los consumidores, su edad, sexo, clase social y profesión, así como estilos de vida, etc.

#### ALGUNOS METODOS PARA CALCULARLA

Un procedimiento para calcular el potencial, es el método de proporción en cadena. Un ejemplo ayudará a entenderlo mejor.

Si al analizar la fábrica cervecera calcula el potencial del

mercado de una nueva cerveza dietética. Para ello, comienza con siderando la combinación de los siguientes factores.

Población X ingreso personal per cápita X porcentaje promedio de ingresos gastados en comida X porcentaje promedio de la cantidad destinada a alimentos que se gasta en bebidas X porcen taje promedio de la cantidad destinada a bebidas que gasta en bebidas alcohólicas X porcentaje promedio de la cantidad desti- nada a bebidas alcohólicas que se gastan en cerveza X porcenta- je promedio de la cantidad destinada a cerveza que se va a gas- tar en la cerveza dietética.

En este método se considerarán desde los factores generales hasta el producto específico, pasando por la clase general del producto.

Además de lo anterior, debe realizarse una predicción de la demanda futura del producto nuevo. Son contados los productos o servicios susceptibles de una fácil predicción; generalmente son productos cuyo nivel o tendencia absoluta es bastante cons- tante y para el cual no existen relaciones competitivas (servi- cios públicos), o son estables (oligopolios puros)

Sin embargo, la inmensa mayoría no tiene una demanda estable y de allí la importancia de la exactitud en la predicción.

Hay muchos y muy variados métodos para predecir la demanda. Ninguno de ellos representa una fórmula exacta, y su utilizaci- ón depende de muchos factores que van desde el tipo de producto hasta el grado de complejidad del mercado.

Algunos de ellos se describen a continuación:

A. Sondeos de Intenciones del Consumidor. El comprador potencial es la fuente principal de información. Lo ideal sería abordarlos a todos por medio de entrevistas personales, encuestas, etc., preguntándoles hasta qué punto planean comprar un producto específico en un plazo o período de tiempo futuro determinado, bajo ciertas condiciones.

Normalmente, aunque el llegar a todos es prácticamente imposible, la investigación de mercados permite muestreos confiables y representativos.

Queda sin embargo, la desventaja de depender de la sinceridad de los compradores respecto a sus intenciones de compras futuras.

Conviene destacar el hecho de que los dos campos en que estos sondeos han resultado de mayor valor son de los bienes durables principales de consumo y el de bienes industriales.

B. La Opinión de la Fuerza de Venta. Como están más cerca de los clientes, los agentes de ventas conocen y se penetran con las tendencias que surgen entre ellos, mejor que ningún otro grupo.

Sin embargo, deben considerarse con ciertas salvedades, ya que los agentes pueden ser observados sólo parciales; tender al optimismo o al pesimismo; exagerados en su criterio, etc.

C. La opinión de los expertos, que no pertenezcan a la compañía, por ejemplo, distribuidores o especialistas independientes.

D. Prueba de Mercado. Se recomienda especialmente para productos nuevos. Cuando se desea una predicción a corto plazo de las reacciones probables de los compradores, generalmente, la solución ideal es una prueba de mercado a pequeña escala.

Esta es una de las formas más precisas para medir aceptación y para predicciones de ventas.

E. Análisis de Series de Tiempo, basándose, para hacer predicciones en análisis estadístico-matemáticos de datos anteriores. La teoría en que se fundamenta este procedimiento es que los datos anteriores expresan relaciones causales verdaderas que pueden descubrirse por medio de análisis cuantitativo, cuando estas relaciones causales estables podrían utilizarse para predecir las ventas futuras.

Para productos no estables (cíclicos) no se recomienda la predicción extrapolativa, ni los análisis de tiempo.

Hay que analizar los factores sistemáticos aquellos erráticos que suceden sólo alguna vez, y tener en cuenta imponderables del futuro.

F. Análisis estadístico de la Demanda. En el análisis de series de tiempo se consideran las ventas anteriores y futuras en función del tiempo, no de ninguno de los factores reales de

demanda. Sirve principalmente para los mercados en que los factores de la demanda permanecen estables durante cierto tiempo. De no ser así, es mucho más conveniente intentar descubrir a la relación directa que existe entre las ventas y los factores reales de la demanda.

Como se comprenderá, son muchísimos los factores reales que afectan a las ventas de cualquier producto. El análisis estadístico de la demanda tiene por objeto no obtener un conjunto completo de factores, sino descubrir los más importantes, con la mira de que expliquen el número importante de las diferencias en las ventas.. Los factores más comúnmente analizados son los precios, los ingresos, población y promoción/publicidad.

El procedimiento consiste en expresar las ventas como variables dependientes, y procurar explicar las diferencias en las ventas como resultado de una modificación en el número de los factores independientes de la demanda.

Básicamente, las ocupaciones de la demanda se derivan, procurando encuadrar la "mejor" ecuación a los datos históricos o de sección transversal. Los coeficientes de la ecuación se calculan de conformidad con el criterio de mínimos cuadrados. Según este criterio, la ecuación mejor es la que minimiza la suma de las desviaciones cuadradas de las observaciones reales con respecto a las predichas - la ecuación puede obtenerse utilizando fórmulas estándar. En igualdad de circunstancias, cuando más se aproxime a la realidad en cuestión, más útil será la ecuación



Con la aparición de computadoras, el análisis estadístico de la demanda se está poniendo cada día más en boga como método de predicción. Sin embargo, al utilizarlo conviene tener presentes sus desventajas.

Sea cual fuere el sistema de predicción que se adopte, probablemente siempre sea susceptible de perfeccionamiento. El problema que debe resolverse es si el costo de afinar las predicciones se compensa con los ahorros que representan su perfeccionamiento.

Se trata de gastar lo suficiente pero no con demasía, y la inversión depende en gran parte del perfeccionamiento en la planeación y en el control, que proporcione una mejor predicción de las condiciones.

### 3.6.3 ANALISIS DE LA OFERTA

El análisis de la oferta actual - esto es, de los productos existentes en el mercado- no es menos importante, pues "permite medir los obstáculos que va a encontrar el nuevo producto en virtud de sus competidores". La competencia puede ser directa (cuando se trata de un producto nuevo para una necesidad que ya existe) o indirecta (si se trata de una innovación radical para una necesidad no satisfecha). Este último aspecto no siempre se tiene en cuenta en los estudios previos de los lanzamientos, sobre todo cuando hay que referirse a productos de utilidad secundaria entre los cuales el consumidor tiene que escoger.

El análisis de la competencia da también una visión global

del mercado de la oferta, tanto del punto de vista de su dimensión como de su estructura (número de competidores y parte que toma cada uno), y evolución.

Para obtener estos datos, es preciso reunir los informes que hayan podido ser obtenidos por los medios siguientes:

- 1.- Estadísticas públicas
- 2.- Estadísticas profesionales
- 3.- Publicaciones profesionales
- 4.- Experiencia del personal de la empresa

Gracias a este trabajo se llegan a descubrir ciertos aspectos del mercado que habrá de estudiar más detalladamente. Pero con frecuencia estos elementos no bastan: Es preciso ir más lejos y realizar encuestas especiales. Los instrumentos más generalmente empleados son los siguientes: <sup>47</sup>

- 1.- Encuestas estadísticas por sondeos
- 2.- Encuestas psicosociológicas
- 3.- Información suministrada por los distribuidores y consumidores
- 4.- Test de productos competitivos
- 5.- Observación directa de la distribución

Al término del estudio del mercado, el jefe del producto es en general muy capaz, si no de tomar una decisión, si por lo menos de orientar con mayor claridad sobre:

- 1.- El sentido en el que hay que abordar el estudio del pro-

ducto.

- 2.- La clase de mercado que hay que atacar.
- 3.- La cantidad que se debe de producir y precio que debe fi  
jarse
- 4.- Los canales de distribución que es preciso utilizar.
- 5.- El género de comercialización que es necesario prever, y principalmente, la parte respectiva de las fuerzas de v  
venta y del esfuerzo de publicidad.

### 3.7 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Una vez terminadas las etapas de creación y evaluación de ideas, los proyectos promisorios se asignan a los técnicos para su desarrollo, previa aprobación de la alta dirección ya que se incurre en gastos muy elevados. Se debe hacer un primer prototipo, el cual debe afinarse ya sea internamente en la compañía de acuerdo a la evaluación de los ejecutivos, o por medio de pruebas directamente con el consumidor, de manera que se llegue a un producto lo más ajustado posible a las necesidades del mercado.

Los prototipos afinados técnicamente hasta donde la información de que se dispone permite, serán sujetos a una prueba de mercado, cuya intensidad dependerá de la importancia del produc  
to, su grado de novedad y del presupuesto de que se disponga (dependiendo de los objetivos específicos de la prueba), El resultado de esta prueba tiene una influencia definitiva en la de  
cisión de introducción del producto a escala nacional.

Una vez tomada esta decisión, y seleccionado el producto a ser introducido, se debe planear en detalle la producción, y de

be fabricarse una cantidad suficiente para lograr las metas iniciales de distribución.

### 3.7.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO Y PRUEBAS TECNICAS

Los proyectos aprobados se transfieren al departamento de ingeniería, junto con una descripción del producto hecha por el departamento de marketing que contenga especificaciones muy de talladas respecto a las características de aspectos deseados.

Es así como actualmente la responsabilidad por el producto ha combinado del sector tecnológico al área de marketing que es la que tiene que dar las instrucciones adecuadas al departamento de investigación y desarrollo.

Se cumple así con el nuevo concepto de mercadotecnia, en donde se debe utilizar materia prima funcional, y no sólo diseñar productos físicos, sino también soluciones a problemas y necesidades concretas.

#### 3.7.1.1 PRUEBA DEL PRODUCTO PROTOTIPO

El departamento técnico procede así a la elaboración de una primera fórmula tentativa del producto, la que se somete a pruebas de laboratorio y a juicios de técnicos y ejecutivos de marketing.

El prototipo es un modelo que carece de estilo y diseño final, sobre el que se quiere asegurar que el producto eventualmente llene los objetivos de tamaño, costo, confiabilidad y ma-

nejo. Se somete a pruebas extensas y rígidas en todos sus aspectos técnicos. La prueba técnica es una manera de comprobar si el producto posee características específicas a un grado satisfactorio para asegurar la objetividad de las pruebas y su interpretación.

Incluye una evaluación de su manejo, estabilidad y durabilidad bajo un stress más alto de lo normal, como puede ser susceptibilidad a la "corrosión", consumo de energía, resistencia al shock, erosión o contaminación, temperatura óptima tanto ambiental como del producto, duración, caducidad, etc. Estas pruebas se realizan bajo condiciones externas que no ocurrirían bajo uso o consumo normal del producto por el consumidor.

Se logra así poco a poco afinar el producto, hasta que su fórmula o diseño esté lo suficientemente avanzado para medirlo con los consumidores. El momento y la presentación del producto que se someterá al test con el consumidor serán determinados por el ejecutivo marketing conjuntamente con el departamento de estudio de mercado.

### 3.7.1.2 PRUEBAS DEL PRODUCTO

Dependiendo de estas condiciones en que se quiere probar el producto, puede proceder a una prueba de producto con entrevistas en el momento en que éste se presenta al consumidor, o a una prueba de uso extendido, en la que el producto se deja al ama de casa para que lo utilice, lo dé a probar a su familia y proporcione información sobre su experimentación con el mismo.

## A. La Prueba de Producto

En el primer caso puede aún hacerse ajustes al producto y después proceder si se desea a la prueba de uso extendido.

En empresas sofisticadas la prueba de producto es parte de un programa continuo de investigación de mercados que precede, acompaña y sigue el desarrollo del producto, al que se le hacen constantes mejoras en su apariencia, función o composición.

Estas pruebas pueden ser monádicas, con la evaluación de un sólo producto; comparativas entre dos o más productos; triangulares en las que dos productos son iguales y uno es diferente o los tres son diferentes, etc.

Entre las funciones principales de las pruebas de producto están:

- Identificar áreas de instalación del consumidor y así sugerir mejores técnicas.
- Hacer resaltar los puntos de superioridad del producto para ser explotados vía publicidad.
- Indagar las reacciones del consumidor hacia el producto para guiar la selección de la publicidad en cuanto a los intereses emocionales.
- Comparar el producto con los que ofrece la competencia para obtener una primera idea sobre el rango de precio aceptable.
- Determinar la intensidad de los sentimientos del consumidor para evaluar su grado de interés y por lo tanto su demanda potencial.

- Encontrar nuevos usos.
- Determinar la actuación global del producto, su descabibilidad y comercialidad para dirigir la decisión en lo referente a inversiones adicionales y estrategia introductora marketing.<sup>49</sup>

#### B. La Prueba de Uso Extendido

La prueba de uso extendido permite además medir nuevamente el concepto del producto con las modificaciones que se le hayan hecho y así evaluar si las expectativas que éste despierte son o no cubiertas por el producto satisfactoriamente a juicio del consumidor una vez en uso/consumo.

### 3.7.2 ESPECIFICACIONES PARA INVESTIGACION Y DESARROLLO

A partir de las indicaciones e información que suministra el departamento de investigación de mercados, en base a las pruebas internas y con el consumidor, la dirección comercial (o la dirección general), podrá dar el perfil ideal al futuro producto

Así, la definición comercial del producto, que será cada investigación y desarrollo para su diseño y elaboración, deberá comprender:<sup>50</sup>

- 1.- Las cualidades del producto. Según sean los productos puede especificarse la resistencia, duración, eficacia, economía, seguridad, comodidad, empaquetado y transporte requeridos.

2.- Los niveles de precios. El técnico deberá saber que su precio de venta máximo no podrá ser superior a determinado nivel por razones sobre todo de competencia.

3.- Las características físicas. Entre ellas puede figurar: el peso, capacidad, color, etc.

4.- Forma de presentación. Debe ser escogida por el departamento comercial entre una presentación líquida en polvo, en pasta, etc.; entre los tipos de acondicionamiento (aerosoles, vaso, tubo, caja) y su material (cristal, hierro, aluminio, cartón, etc.) sujeto siempre a modificaciones probables en base a sugerencias y recomendaciones del departamento de investigación y desarrollo.

5.- El nivel de calidad. Entre las distintas calidades que pueden proponer los técnicos, no es la mejor de ellas la que forzosamente haya que escoger. Las calidades dependen de la política comercial que se desea seguir. Esta política indicará el número de rangos de calidades que es preciso adoptar para integrar la gama. Por calidad se entiende el estándar mínimo requerido por producto de acuerdo al público objetivo al que está dirigido y a la política comercial que se pretende seguir.

6.- La composición de la gama. Si se tratase de una empresa que por su naturaleza deba poseer varias calidades en los diferentes productos de fábrica, habrá que fijar bien el número y naturaleza de las mismas. A menudo, un buen surtido de variedades representa un poderoso factor y arma de ventas. Es el fenómeno de la colección que tan bien conocen los editores, lo que



permite que un libro sea sostenido por los demás. Igual ocurre por ejemplo con cosméticos y shampoos, colorantes, etc.

7.- La determinación de los tamaños. El tamaño estará en función tanto del precio posible, como de las necesidades del público (dependientes de la frecuencia de utilización), del rendimiento del producto, y de las posibilidades de conservación. En cuanto al número de tamaños (muestra, normal, familiar, gigante), debe tener en cuenta la diversidad que se prevé en los usos y el género de políticas de promoción de ventas que se quiere adoptar.

Los puntos 6 y 7 ejercen un influjo indirecto sobre la diversidad de variedades y tamaños, siendo elementos positivos en la estrategia comercial general, por la posibilidad de elegir que dan al consumidor. Por el contrario, un exceso de diversificación (multiplicación del número de forma de presentación, de variedades, de calidades y de tamaño), entorpecerá inutilmente los stocks de distribuidor, originará la venta de un número mínimo de cada serie y acrecentará considerablemente los gastos generales de venta y administración.

8.- Descripción funcional del producto. En cuanto a necesidad del consumidor y referencias como: requerimientos para el manejo, confiabilidad, vida operativa; precio y calidad aceptables tamaño color y peso, terminado y apariencia aproximada, servicios y garantía requeridos (estos dos últimos serán ampliados en seguida).

9.- Características de la operación y mantenimiento personal

del usuario.

10.- Seguridad, anti-contaminante, anti-ruido y otros requerimientos de responsabilidad social.

11.- Información del medio ambiente en el que puede ser usado, rangos de temperatura y humedad, condiciones de tierra y polvo, corrosión, vibración, resistencia a corrientes de aire, usos en diferentes altitudes, campo magnético, superficie marina o condiciones bajo el agua, etc.

12.- Requerimientos de distribución y manejo.

#### A. Los Elementos Incorporales

Estos elementos forman parte integral del nuevo producto y completamente la definición comercial que del mismo se hace para entregarla a investigación y desarrollo. Son generalmente de dos órdenes: la garantía y el servicio.

##### a. La Garantía.

Si se trata de un artículo vendido bajo una marca, puede considerarse que la garantía existe por sí misma, inmediatamente, pero para dar al producto un carácter más original y diferenciarlo de sus competidores actuales y posibles, es preciso que la garantía sea explícita y formal. Adquiere entonces la forma de un compromiso que consta de puntos bien establecidos.

El contenido de esta garantía es muy variable: puede ser una "garantía de duración mínima" (por ejemplo el caso de ciertos re

lojes y aparatos electrodomésticos) y pueden ser también una "garantía de 'performarse'" (cierto número de horas de funcionamiento).

El fabricante puede garantizar reembolsos si el producto no da al consumidor la satisfacción prometida.

b. Servicio.

A medida que la economía se desarrolla, el público exige seguridad, duración, garantía, resumen del servicio que al igual que los elementos materiales es natural asegurarse como satisfacción al consumidor.

El servicio es también a menudo el medio por el cual es posible diferenciar el producto de sus competidores. Esta necesidad de servicio va no sólo a la par con la exigencia del consumidor sino igualmente con el grado de complejidad y novedad del producto.

El estudio de los servicios que el producto deberá haber combinado es parte integrante del estudio del producto mismo; tiene igual importancia. Hay que dedicarle tanto reflexión como imaginación.

Pueden ser servicios "pre-venta" como instalación, puesta en marcha, rodaje, demostración del funcionamiento, etc., o servicios "post-venta" de mantenimiento y revisión.

Una vez que se tienen todas las especificaciones del producto como el consumidor lo quiere, y antes de hacer una producci-

ón inicial, se realizan estudios de rentabilidad, punto de equilibrio, previsiones de demanda, retorno de la inversión y otros estudios económicos, que se detallan en el siguiente capítulo.

### 3.7.3 PRODUCCION INICIAL

Después de hacer las sugerencias y revisiones, ingeniería prepara las especificaciones finales.

"El ingeniero de producción deberá trabajar junto con el de diseño, para asegurarse de que el producto es factible de producirse y que incorporará todas las economías razonables de producción." Esto permitirá planear la compra de materiales y adelantarse los preparativos necesarios para la primera producción. Entre éstos se incluyen:

A. Preparación de un plan preliminar y un programa para el desarrollo del producto. Anticipar requerimientos de materiales herramientas, personal y proveer su obtención.

B. Apartar un área segura en la planta, en la que puede tener lugar el desarrollo del mismo sin interferir con su funcionamiento normal.

C. Analizar los pasos adecuados del desarrollo, para anticipar y definir problemas que pueden surgir. Explorar posibles soluciones.

D. Preparar y adaptar en caso necesario, forma de reporte para anotar tiempo, costo, problemas, soluciones y todas las deci

siones tomadas (nombres, datos, circunstancias, etc.)

E. Asignar responsabilidades para los pasos claves en el desarrollo del programa.

Karger resume las funciones de ingeniería relacionadas al desarrollo de un nuevo producto, en las siguientes:<sup>52</sup>

- 1.- Asesoramiento tecnológico a la dirección.
- 2.- Selección de las áreas de expansión.
- 3.- Creación de productos.
- 4.- Diseño de posibles productos comerciales.
- 5.- Desarrollo técnico de las cadenas de producción existentes.
- 6.- Evaluación técnica del programa propuesto.
- 7.- Desarrollo de los datos técnicos del equipo de la planta y del proceso de fabricación.
- 8.- Seguridad de un buen control de calidad.
- 9.- Adquisición de los conocimientos de ingeniería necesarios.
- 10.- Recopilación de la información técnica y desarrollo del producto.
- 11.- Desarrollo de la habilidad de dirección necesaria para el desarrollo técnico de la operación.
- 12.- Desarrollo de programas técnicos a corto y a largo plazo, de acuerdo con los objetivos de la compañía.

Una función de ingeniería no considerada por Karger, pero elemental para el desarrollo de un producto alimenticio por ejemplo, es el analizar las características de formulación de productos similares de la competencia y principalmente las del lí-

der. Con esta información el departamento de ingeniería se encontrará ante la posibilidad de desarrollar un producto que reúna dichas cualidades, y otras más que le permitan una nueva oportunidad en el mercado.

Durante este desarrollo del producto, mercadotecnia debe:

- Observar y estar informado de los progresos que se han hecho del producto.

- Mantenerse informado del costo acumulado y tiempo en relación a costos y tiempos programados.

- Cuando surja un problema se puede afectar el proyecto, se deben tener estimados del departamento de producción.

En caso del que el problema sea serio, acudir a la dirección para realizar el proyecto y decidir si se sigue adelante después de haber calculado riesgos, o si se desea el proyecto.

- Seguir de cerca eventos relacionados con la economía o con marketing que puedan afectar el desarrollo del producto nuevo.

#### 3.7.4 LA PRUEBA DEL MERCADO

Constituye la última etapa antes de la introducción a gran escala. Puede definirse como

"... un método de investigación en el que se ofrece un producto para ventas en un área (o áreas) geográficas limitadas, tratando de igualar lo más posible al mercado total al que eventualmente será vendido por el producto"  
53

Es representativa y se conoce al consumidor potencial.

La prueba de producto se distingue de la prueba de mercado en que la primera:

- 1: Utiliza una muestra representativa del mercado.
2. Proporciona el producto de prueba a los consumidores seleccionados en sus casas sin que ellos tomen la iniciativa.
3. El producto es proporcionado sin costo al consumidor y le ofrece un incentivo para que coopere.

La prueba de mercado se distingue de la del producto en lo siguiente:

1.- Los usuarios no se seleccionan al azar, deben de ser de preferencia las ciudades representativas del mercado nacional, pero puede estar distorsionada la distribución actual de compradores en comparación con los patrones nacionales debido a influencias incontrolables.

2.- Los compradores deben tomar la iniciativa sobre la base de impulso o planeación previa.

3.- Los consumidores tienen que pagar el precio regular y no reciben beneficios adicionales.

4.- El nuevo producto compete con productos y marcas existentes en el medio de ventas auténtico de la tienda y es frecuente mente uno más de los muchos productos que sirven para el mismo propósito.

Existen algunas veces ciertas desviaciones en los resultados obtenidos en las pruebas de producto, ya que los participantes disfrutaban un producto por el que no tienen que pagar. Una prueba de mercado por el contrario representa una situación realista del mercado.

#### 3.7.4.1 PRINCIPALES RAZONES PARA HACER UNA PRUEBA DE MERCADO.

Las razones por las que una compañía hace una prueba de mercado son:

- 1.- Provee estimaciones más confiables del potencial de ventas del producto.
- 2.- Permite hacer un último chequeo de la satisfacción que le proporciona el producto al consumidor.
- 3.- Determina cuál es el mejor programa de la mixtura de mercadotecnia, ya que es la última etapa del programa de investigación en donde todos los elementos de la mixtura pueden evaluarse conjuntamente.
- 4.- Presenta una situación real del mercado.

#### 3.7.4.2 OBJETIVOS

Los principales objetivos de la prueba de mercado son: por un lado, reducir los riesgos con respecto a las decisiones de lanzamiento de un producto o implementación de una estrategia de mercadotecnia, y por otro, medir el potencial básico del mercado proyectando los resultados al mercado total con el fin de obtener estimaciones precisas acerca del beneficio futuro a ob-



tener sobre una base nacional.

### 3.7.4.3 PLANEACION DE UNA PRUEBA DE MERCADO

Las decisiones que se deben tomar en la preparación de una prueba de mercado son:

- a. Objetivos claramente definidos.
- b. Criterios para evaluar resultados.
- c. Ponerle precio al producto que debe ser suficientemente alto para cubrir costos y ofrecer un servicio satisfactorio para quienes están involucrados, pero debe ser suficientemente bajo para generalizar un volumen substancial de compras.
- d. Técnicas usadas para la recopilación de información. Las dos técnicas principales usadas son: auditoría en tiendas y entrevistas al consumidor. Estas últimas permiten distinguir entre compras de primera vez, y de repetición, así como el periodo de compra.
- e. Durante la prueba. No hay una regla común, Puede ir desde seis semanas hasta dos años, dependiendo del tiempo en que se logra determinar el período de recompra. Puede ser suficiente de tres a seis meses para un producto que se compra frecuentemente. Para bienes durables es muy difícil determinar la tasa y el periodo de compra.

La prueba de ser suficientemente larga para cubrir los siguientes objetivos:

1. Lograr una buena distribución.
2. Revelar el nivel de ventas del producto después de que hayan pasado las influencias anormales propias de la introduc-

ción, hasta que el número acumulado de repetición de compra se vuelva constante.

3. Hacer aparecer deficiencias del producto o de la mixtura de la mercadotecnia que deban ser corregidas.

No hay que olvidar que una vez que el producto se coloque en las tiendas, la compañía está mostrándolo a otras compañías e invita a la competencia. Esta consideración puede determinar también la duración de la prueba.

f. Publicidad y promoción. Durante la prueba se debe tratar de que la publicidad aparezca en programas locales o en revistas nacionales pero con modificaciones locales ya que en este último caso resulta más barato.

g. Requerimiento de presupuesto. Varía dependiendo de la duración de la prueba.

h. Dónde hacer la prueba. En una ciudad que sea representativa de la población nacional, dominada por muchas industrias, varias nacionalidades, que tenga televisión, radio, etc.

i. Tiendas que deben seleccionarse.

j. Tamaño. Tiene que ser representativa, pero debe ser lo más pequeña posible, debido a que los costos de la prueba aumentan cuando aumenta el tamaño del área de la prueba de mercado, especialmente los costos de medios. También se debe de tener cuidado de incluir el menor número de intermediarios posibles en caso de obtener resultados negativos.

Al seleccionar el área de la prueba de mercado se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Disponibilidad de medios apropiados.
- Disponibilidades de canales de distribución.

- Situación competitiva que pueda esperarse a nivel nacional.

k. Número de pruebas de mercado. El número de pruebas de mercado depende de las siguientes consideraciones:

. El número de artículos de prueba, Dos alternativas de mercadotecnia o dos versiones de un nuevo producto requieren dos mercados de prueba diferentes.

. Establecer varias pruebas de mercado puede ser útil para minimizar el riesgo de un fracaso de una sola.

. Si los productos de prueba representan ideas completamente nuevas o los hábitos de consumo existentes no pueden ser guía para los hábitos concernientes a estos nuevos productos, se aconsejan varias pruebas de mercado para reducir el riesgo de una previsión falsa.

#### 3.7.4.4 IMPORTANCIA DE LOS CONTROLES DENTRO DE LA PRUEBA DE MERCADO.

A pesar de que a veces es útil hacer pruebas en un sólo mercado, el método más frecuentemente usado es el del grupo de control. En su aplicación, dos áreas de prueba se comparan una con otra. El nuevo producto es introducido en el mercado experimental empleando una variante de la mixtura de mercadotecnia mientras que la introducción en el mercado control se lleva a cabo con la versión básica de la mixtura. Ejemplo: si se quiere considerar dos niveles de precio, el producto será introducido en una ciudad a un precio, y en una ciudad comparativa un producto experimental con precio más alto o más bajo.

Es importante que sólo una variable sea alterada cada vez, ya que en caso contrario, el impacto no puede aislarse.

Si se toman solamente las auditorías como herramientas de control y medición, se pueden obtener datos desviados. Para lograr una comparación más acertada, se deben utilizar pruebas anteriores sobre ventas y participaciones de mercado en el área como puntos de referencia. Las auditorías durante la prueba deben incluir las marcas rivales más importantes.

Conviene checar el nivel de conocimiento hacia el producto y su penetración a través de entrevistas con él.

Las funciones principales de éstas entrevistas a consumidores durante pruebas de mercado son:

- . Complementar o modificar la información de ventas obtenida de las auditorías a tiendas.
- . Permitir pronósticos más significativos y confiables.
- . Identificar las características relevantes de los compradores, e incluso determinar un perfil de comprador.
- . Determinar las reacciones del consumidor hacia el producto.
- . Determinar la tasa de compra.
- . Determinar el **ppb** que el consumidor no prueba o recompra el producto.

### 3.7.5 PLANEACION DE LA PRODUCCION A GRAN ESCALA.

La alta gerencia una vez completada la prueba de mercado, debe tomar la decisión de si el producto debe modificarse o introducirse a nivel nacional.

La imagen de la compañía se verá afectada por el éxito o fracaso

caso de la innovación.

Se debe dar importancia a la interdependencia que existe entre la planeación de producción y otras áreas funcionales. Se debe desarrollar un plan de mercadotecnia que debe estar coordinado con el plan financiero. El plan de producción debe orientarse a promover las necesidades de cantidad y calidad deseadas a tiempo. Tanto el plan de producción como el de provisión de material deben sincronizarse cuidadosamente el plan financiero. Alrededor de estos planes se deriban otros como los planes de inversiones y personal. Se deben coordinar tres componentes: cantidad, tiempo y flujo de efectivo.

Es conveniente establecer un sistema de producción y control debido a la complejidad organizacional de fabricar varias cosas y el intervalo de tiempo entre cada producción, para que una persona o grupo coordinen la planeación de toda la compañía. Las ventajas de este sistema son:

1. Promueve las ventas ya que mantiene inventarios de productos terminados a la demanda de sus productos estándar y a la determinación precisa de fechas de entrega y costos de producto.

2. Promueve una producción estable a niveles altos permitiendo un alto procesamiento minimizando la necesidad de horas extras y órdenes a última hora, reduciendo así interrupciones y tiempo ocioso de hombres y maquinaria causadas por falta de materiales y herramienta.

3. Logra reducir inversiones en inventarios manteniendo trabajo en proceso al mínimo, y una rápida rotación de inventario y evitando acumulación de materia prima y productos terminados

4. Promueve una producción eficiente eliminando confusión en la planta y relevando al capataz de planeaciones detalladas y trabajo de oficina.

5. Requiere menos esfuerzo de planeación (menos horas hombre) debido a que asigna la responsabilidad para operar el sistema a especialistas.

¿Cómo funciona este sistema?

- a. Se establecen pre-requisitos.
- b. Se diseñan métodos y procedimientos de planeación y control.
- c. Se desarrolla una estructura organizada para el departamento.

Etapas de planeación de producción:

- Expresar objetivos en términos de cantidades a producir dentro de un periodo de tiempo a un nivel de calidad deseado.
- Desarrollo de un presupuesto de producción y determinación de límites máximos permisibles de gastos para unidades individuales dentro del departamento de producción.
- Actividades de organización que comprenden usualmente requisitos de compra, programas y supervisión. Pueden resultar cantidades considerables de ventajas, pérdidas si la cantidad necesaria de producto no está lista a tiempo.
- Actividades de coordinación.
- Puede requerir contratación o entrenamiento de personal.
- Prevee necesidades de equipo o sus partes.
- La fabricación de los productos no se pueden disponer ge-

neralmente hasta que las órdenes de compra sean obtenidas, pues la competencia pueda ganar el mercado, la mercancía para producción en suficientes cantidades que permiten sur ti los pedidos rápidamente sobre todo si la compañía quie re establecer una posición de líder en el mercado, además que se desperdiciará el presupuesto que se haya destinado a publicidad introductoria.

## CAPITULO 4 ANALISIS FINANCIERO

Una vez que el nuevo producto ha pasado por las etapas anteriores se llega a un último filtro muy importante sin duda: el análisis financiero, ya que por medio de este podemos detectar el "... dinero disponible o obtenible para financiar inversiones y desarrollo, construcción de planta, existencias de mercadería, créditos, capital de trabajo y pérdidas operativas en los primeros estadios de las operaciones comerciales".

54

Hasta este momento se tiene ya, por supuesto, una idea general de que el lanzamiento del producto nuevo pueda resultar rentable. Sin embargo, se puede estar en un grave error, por lo que inevitablemente se debe realizar un análisis económico financiero del proyecto, que se vuelve indispensable.

Antes de decidir el lanzamiento, se ha de reunir y revisar profunda y analíticamente toda la información económica - financiera que se disponga, con objeto de justificar el desarrollo de proyectos de productos muy costosos.

Las consecuencias de adopción o varios proyectos tendrán que ser previstas y analizadas no sólo en términos de condiciones económicas del mercado sino también en términos de recursos internos de la compañía.

Es de gran importancia sobre todo para categorías de productos más sensibles a las fluctuaciones económicas estacionales y o cíclicas realizar un análisis del desarrollo económico global y la influencia de éste en las ventas estimadas de proyectos in



dividuales de producto.

Las previsiones económicas provee una información básica e esencial para una toma de decisiones exitosa y significativa. Algunas compañías muy sofisticadas basan sus planes de mercado teoría en previsiones que hacen sobre futuros desarrollos en la economía; ajustan y actualizan continuamente todas las suposiciones sobre parámetros clave cuyo comportamiento proyectan hacia el futuro utilizando análisis de series de tiempo. Algunas otras compañías, más susceptibles a cambios en el clima económico general, pueden utilizar de manera menos especializada los indicadores económicos o números índices para calcular sus estimados de venta. Un número índice, por ejemplo, puede estar compuesto por diversas series de datos que incluyan promedio s masal de trabajo en la industria manufacturera, contratos de construcción comerciales o industriales, aparición de nuevas empresas, índice de costos de mano de obra, valor de acciones, nuevos permisos de construcción de casas particulares, etc.

Dentro del marco de esta información económica y alguna otra complementaria como pueden ser proyecciones de distribución de renta, crecimiento de niveles de crédito al consumidor y desarrollo de tasa de interés, todas las propuestas de productos nuevos deben someterse a un examen más detallado y específico.

El análisis económico utiliza estas predicciones para determinar el impacto previsible de un proyecto de nuevo producto sobre la posición de marketing y la situación de beneficios de

la compañía. Con objeto de identificar estas influencias y estimar su magnitud, así como su posibilidad de ocurrencia, la gerencia deberá evaluar información en tres áreas importantes.

a) Características socioeconómicas y de comportamiento del mercado o segmento del mercado, rasgos deseados o deseables del producto, capacidad estimada de mercado, competencia directa e indirecta.

b) Habilidad de la compañía para enfrentarse con esta situación y explotar su beneficio potencial.

c) Riesgos y beneficios de mixturas alternativas de marketing.

Mientras que el primer punto, de los mencionados anteriormente puede resolverse por medio de un programa de investigación integral del consumidor, y el segundo puede determinarse solamente sobre una base individual, analizaré el tercero con la ayuda de las siguientes herramientas financieras que incluyen: el Análisis del Punto de Equilibrio, el Punto de Retorno de la Inversión, de Flujo de Efectivo, de la Rentabilidad del Proyecto y de la Tasa de Retorno de la Inversión.

A continuación detallaré el concepto de éstas herramientas, así como la forma de calcularlas.

#### 4.1 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

"Este análisis es un método para evaluar las relaciones entre los ingresos de venta, costes fijos y costos variables." 55

Identifica el punto en que el total de ingresos iguala el total de costos de un producto específico. Este punto determina el número de unidades que se necesitan vender para cubrir todos los costos de desarrollo, producción y ventas de producto. Además muestra un estimado de cómo el total de ingresos y el total de costos varían en los diferentes precios de venta y en los diferentes niveles de gastos de publicidad, promoción, distribución, distribución y producción.

Presenta sin embargo algunas limitaciones:

- Tiende a simplificar la toma de decisiones.
- Asume que el precio de venta y los costos variables permanecen constantes sobre períodos específicos y rangos de producción.
- Cambios en el precio alteran el punto de equilibrio.
- Casi nunca se trabaja con trabajos adecuados.
- No consideran costos de oportunidad, valor presente, efectos del esfuerzo de mercadotecnia, estimados de niveles de riesgo.

#### 4.1.1 COMO CALCULARLO

Antes de realizar cálculos conviene determinar el nivel de producción en que los ingresos y costos se van a estimar. Conforme la producción aumenta, el costo por unidad disminuye gracias a las economías de escala.

#### CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Puede haber diferentes puntos de equilibrio para un producto

dependiendo del número de posibilidades de ingresos (como precio de venta, por ejemplo) y/o costos. "Para determinar el número de posibilidades hay que multiplicar el número de funciones de ingresos por el número de funciones de costos."

Número de Posibles Costos Fijos Totales

|                                      |                                     |                           |                        |              |  |   |  |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------|--|---|--|
| X                                    |                                     | X                         |                        | X            |  | X |  |
| Número de posibles precios unitarios | Número de posibles costos Variables | Producción y Amortización | PUBLICIDAD y Promoción | DISTRIBUCIÓN | Número de alternativas del Punto de equilibrio posibles. |   |  |

En el siguiente ejemplo se analizan dos precios de venta posibles, una posibilidad de costo variable unitario; una posibilidad de producción, equipo y costo de investigación; dos presupuestos posibles de publicidad y oración y dos presupuestos posibles de distribución; multiplicando el número de alternativas se determinan el total de las mismas y el resultado en este caso da ocho.

Ejemplo:

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | X | 1 | X | 2 | X | 2 | = | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Se puede utilizar una forma para analizar las distintas alternativas de punto de equilibrio; un posible ejemplo se presenta enseguida; sacada de la fábrica de Papel "El Venado"

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

| PRODUCTO   | FECHA |                                 |  |                              |   |  |  |
|--|-------|---------------------------------|--|------------------------------|---|--|--|
| (1)  | (2)   | (3)                             | (4)  | (5)                          | (6)   | (7)  |  |
| Número de Precio Alternati-<br>va. de Venta Unitario | (2)   | Costo Variable Unitario ( '000) | Contribución Unitaria a las Utilidades ( '000) | Costos Fijos Totales ( '000) | Punto de Equilibrio en Unidades Col. (5) entre Col. (4) | Punto de equilibrio En Pesos Col. (6) por Col. (2) Col. (7) entre Col. (4) |  |
|  |       |                                 | Col. (2) Menos Col. (3)                        |                              |   |  |  |
|  |       |                                 | ( '000)  |                              |   |  |  |
| 1  | 3.00  | 5.00                            | 4.00   | 130,000                      | 47,500  | 427,500  |  |
| 2  | 3.00  | 5.00                            | 4.00   | 240,000                      | 60,000  | 540,000  |  |
| 3  | 3.00  | 5.00                            | 4.00   | 210,000                      | 52,500  | 472,500  |  |
| 4  | 3.00  | 5.00                            | 4.00   | 260,000                      | 65,000  | 535,000  |  |
| 5  | 10.00 | 5.00                            | 5.00   | 130,000                      | 33,000  | 360,000  |  |
| 6  | 10.00 | 5.00                            | 5.00   | 240,000                      | 48,000  | 430,000  |  |
| 7  | 10.00 | 5.00                            | 5.00   | 210,000                      | 42,000  | 420,000  |  |
| 3  | 10.00 | 5.00                            | 5.00   | 260,000                      | 52,000  | 520,000  |  |

FORMA CASERA DE ALTERNATIVAS

COSTOS FIJOS DE MERCADOTECNIA

| Número de Alternativas | Precio de Venta Unitario ('000) | Publicidad y Promoción ('000) |  | Distribución ('000) | Total ('000) |
|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|---------------------|--------------|
|                        |                                 |                               |  |                     |              |
| 1                      | 9.00                            | 50 000                        |  | 100 000             | 150 000      |
| 2                      | 9.00                            | 50 000                        |  | 150 000             | 200 000      |
| 3                      | 9.00                            | 70 000                        |  | 100 000             | 170 000      |
| 4                      | 9.00                            | 70 000                        |  | 150 000             | 220 000      |
| 5                      | 10.00                           | 50 000                        |  | 100 000             | 150 000      |
| 6                      | 10.00                           | 50 000                        |  | 150 000             | 200 000      |
| 7                      | 10.00                           | 70 000                        |  | 100 000             | 170 000      |
| 8                      | 10.00                           | 70 000                        |  | 150 000             | 220 000      |

En la columna 1 se anotan las ocho alternativas, escribiendo números del 1 al 8.

En la columna 2 el precio. En el ejemplo se asume que el precio inicial variará y puede ser de 9 a 10 mil pesos por unidad. Ya se había determinado anteriormente que habría 2 alternativas de precio.

Se determina el costo variable por unidad (columna 3).

Los costos variables unitarios son aquellos que directamente varían con el volumen de ventas, el volumen de producción, o porcentaje de la capacidad de la planta usada. En un sentido estricto de contabilidad, los costos pueden ser semi-variables o semifijos. Ya que el punto de equilibrio tiene que ser con el corto plazo, esta diferenciación se puede ignorar, por lo que se clasificarán los costos fijos o variables.

El costo variable unitario permanece constante a lo largo del rango de producción utilizada. En el ejemplo se asume que el costo variable unitario es de cinco mil pesos. Los departamentos de producción, ingeniería y contabilidad proveen estimados de costos variables individuales.

En la columna 4 se pondría el margen de contribución a las utilidades por unidad; esto es, la parte del precio de venta unitario que después de cubrir los costos variables puede ser aplicado contra los costos fijos. Se calcula restando el costo variable unitario del precio propuesto de venta por unidad. En la alternativa 1 del ejemplo sería 9 mil pesos menos 5 mil, igual a

4 mil.

Se asume que los costos fijos (columna 5) permanecen relativamente constantes y que ocurren a pesar de la ausencia de producción. Estos costos se pueden dividir en dos amplias categorías: a. Orientándolas hacia la planeación y producción. b. Orientándolas hacia la mercadotecnia.

En el ejemplo se estima que los gastos fijos de planeación y producción son de cuarenta millones de pesos.

Los costos de marketing son a veces los únicos elementos de los costos fijos que varían dependiendo del volumen de producción. Estos cambios dependen de la intensidad del esfuerzo marketing.

Se asignan cantidades para publicidad y promoción y distribución a principio de año; se pueden hacer cambios durante éste, pero es difícil atribuir niveles de venta a alguna campaña específica o nivel de gastos publicitarios.

En el ejemplo se establece que tanto los gastos de publicidad como los de distribución tienen dos alternativas. El presupuesto de publicidad y promoción puede ser de cincuenta o setenta millones de pesos, dependiendo del método empleado; el presupuesto de venta y distribución puede ser de diez o ciento cincuenta millones de pesos, dependiendo del tiempo de canales empleados.

Ahora se deben sumar los costos fijos de producción, cuarenta millones de pesos, con los costos fijos de mercadotecnia que



ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

| (1)    | (2)            | (3)    | (4)               | (5)          | (6)     | (7)       | (8)           |
|--------|----------------|--------|-------------------|--------------|---------|-----------|---------------|
|        |                |        | Volúmen           | Volumen      | Margen  | Utilidad  | Porcentaje de |
|        |                |        | Volúmen de ventas | Excedente    | de con- | o pérdida | recuperación  |
| Alter- | Costos del Pun | to de  | Estimado          | del punto de | tribu-  | en pesos  | de los costos |
| nativa | Fijos          | Equili | En Unida-         | equilibrio   | ción    | Col. 5    | de los costos |
| número | Totales        | brio   | des.              | Col. 4 menos | unita-  | por       | fijos Col. 7  |
|        | ('000)         |        |                   | Col. 3       | rio     | Col. 6    | entre         |
|        |                |        |                   |              | ('000)  | ('000)    | Col. 2        |
| 1      | 190 000        | 47 500 | 44 500            | (3 000)*     | 4.00    | (12 000)* | (6.32%)*      |
| 2      | 240 000        | 60 000 | 62 000            | 2 000        | 4.00    | 8 000     | 3.33          |
| 3      | 210 000        | 52 000 | 55 000            | 2 500        | 4.00    | 10 000    | 4.76          |
| 4      | 260 000        | 65 000 | 71 000            | 6 000        | 4.00    | 24 000    | 9.23          |
| 5      | 190 000        | 33 000 | 34 500            | (3 500)*     | 5.00    | (17 500)* | (9.21)*       |
| 6      | 240 000        | 48 000 | 49 500            | 1 400        | 5.00    | 7 000     | 2.92          |
| 7      | 210 000        | 42 000 | 43 900            | 1 900        | 5.00    | 9 500     | 4.52          |
| 8      | 260 000        | 52 000 | 56 500            | 4 500        | 5.00    | 22 500    | 8.65          |

\* Resultados o porcentajes negativos.

varían de ciento cincuenta a doscientos veinte millones y el total se coloca en la columna cinco.

El punto de equilibrio para cada alternativa de precio y costo se puede calcular dividiendo el costo fijo por el margen de contribución correspondiente. Esto da el número de unidades requeridas para el punto de equilibrio. El resultado se pone en la columna 6. Después se multiplica el punto de equilibrio en unidades, por el precio correspondiente por unidad (columna 2). Esto da el punto de equilibrio en pesos y se coloca en la columna 7.

Se ha determinado así el volumen de ventas en punto de equilibrio necesario para rescaldar varias combinaciones de precio, publicidad y distribución. Ahora se deben determinar las utilidades estimadas que pueden resultar de las distintas alternativas; así se pueden evaluar los productos en términos de objetivos financieros y políticos de la compañía, y en comparación con otros productos. Una forma diseñada especialmente y que podemos llamar de "Análisis del Punto de Equilibrio Rentable"; permitirá hacer esto de forma organizada.

En ella se puede comparar el total del volumen de ventas estimado con el volumen del punto de equilibrio para cada alternativa. Viendo un ejemplo se entenderá más fácilmente.

En la columna 1 se ponen los números del 1 al 8 que representan el número de alternativas que se considerarán para cada producto.

En la columna 2 se pone el total de los costos fijos, en la 3 se pone el volumen del punto de equilibrio para cada alternativa; en la columna 4 se ponen los estimados del total de unidades que podrían venderse dependiendo de las alternativas de precio, publicidad y distribución. Estos estimados los puede hacer investigación de mercado, vendedores y ejecutivos (cabe hacer notar que si el precio aumenta generalmente disminuyen las ventas mientras que si los gastos de publicidad y distribución aumentan generalmente aumentan las ventas).

En la columna 5 se deriva de sustraer los datos de la columna 3 de los de la columna 4. El resultado es el volumen de ventas que sobrepasan el volumen en punto de equilibrio o el volumen que le falta para llegar a éste.

En la columna 6 se pone el margen de contribución por unidad que resulta de cada unidad vendida.

En la columna 7 se muestra la pérdida o ganancia en pesos que resulta de utilizar cada alternativa y se obtiene de multiplicar las columnas 5 y 6.

En la columna 8 se convierte la utilidad a un porcentaje basado en el total de los costos fijos invertidos. Se divide la columna 7 entre la columna 2. Los porcentajes que se obtengan se comparan entre sí. En el ejemplo presentado la alternativa 4

es la que da el mejor porcentaje de recuperación de los costos fijos.

El punto de equilibrio también se puede resolver por una fórmula matemática igualando las ecuaciones para estos valores en donde:

$$1. \text{ Total de Ingresos (TI)} = \text{Tarifas (T)} \times \text{Precio (P)}$$

$$2. \text{ Total Costos (TC)} = \text{Unidades (U)} \times \text{Costo Variable por Unidad} + \text{Costos Fijos (F)}$$

En donde:

$$U \times P = (U \times V) + F$$

$$U = \frac{F}{P - V}$$

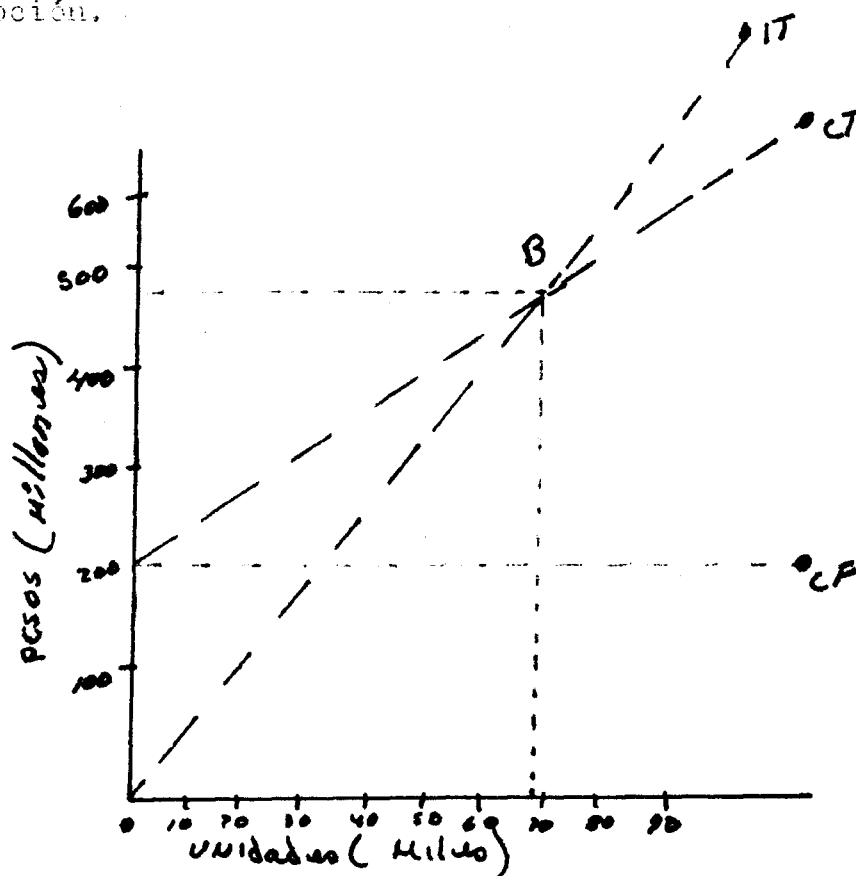
Del ejemplo anterior se deriva para la alternativa 1 que sus  
Ingresos:  $F = 130\ 000\ 000$        $P = 9\ 000$        $V = 5\ 000$

$$U = \frac{130\ 000\ 000}{9\ 000 - 5\ 000} = \frac{130\ 000\ 000}{4\ 000} = 47\ 500$$

#### 4.1.2. GRÁFICAS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Las gráficas muestran gráficamente las posibilidades de pérdida o ganancia de un plan o proyecto. Demuestran la interacción de ingresos, gastos, utilidades y volumen. Las gráficas son de

las para visualizar los efectos de cambios, en programas de ventas y distribución de producto, precio y gastos de publicidad y promoción.



El punto de equilibrio es en la intersección de las líneas de costo total (CI) con Ingreso total (IT). La cantidad de ventas en dinero necesarias para alcanzar el punto de equilibrio puede leerse en el eje vertical y las unidades vendidas en el horizontal.

#### 4.2 PUNTO DE RETORNO

"El punto de retorno es el punto requerido para recuperar una inversión específica generalmente se indica en años o fracción de años y se usa como medida de liquidez en lugar de rentabilidad."

dad.

La fracción recíproca del retorno ( $1$  entre el número de años), se supone que aproxima la tasa de retorno en un proyecto.

Desafortunadamente la relación entre el punto de retorno y la tasa de retorno sobre una inversión no es la lógica pues un proyecto puede terminar subitamente en seis meses o dar más años de utilidad. A veces se prefiere el análisis de punto de retorno ya que si se recupera pronto la inversión se evitan riesgos en proyectos de larga duración, además de que se dispone más pronto de capital de trabajo.

Se presentan algunas limitaciones:

- . Las inversiones a corto plazo son más deseables sin importar la verdadera tasa de retorno.
- . Las inversiones en las que las ganancias se obtienen más rápido son preferibles a aquellas en las que se obtienen a más largo plazo sin importar la tasa de retorno.
- . La recuperación de capital a veces se trata erróneamente como ganancia.
- . Las variaciones en ganancias anuales y las ganancias que se producen después del punto de retorno no se consideran en este análisis.

Una forma del análisis del Punto de Retorno como la siguiente

podría ayudar a calcular el Punto de Retorno para inversiones individuales.

( '000)

ANALISIS DE PUNTO DE RETORNO

PROYECTO PROPUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

1. Inversión Total de Capital:

|  |               |           |
|--|---------------|-----------|
| A. Investigación y Desarrollo                | \$ 20 000     |           |
| B. Desarrollo de Producción                  | 30 000        |           |
| C. Requerimiento de Efectivo<br>del Proyecto | 30 000        |           |
| D. Desarrollo del Mercado                    | 25 000        |           |
| E. Otros                                     | <u>15 000</u> |           |
| F. Total                                     |               | \$120 000 |

2. Contribución Estimada Anual a las Utilidades

|   |              |        |
|---|--------------|--------|
| A. Ventas anuales estimadas<br>(Unidades) | \$ 5 000     |        |
| B. Contribución unitaria a<br>Utilidades  | <u>3 000</u> |        |
| C. Total (A.B)                            |              | 40 000 |

3. Retorno en Años (1F entre 2C) 3 años

4. Recuperación Anual Aproximada de la Inversión (2C entre 1F) 33 - 1/3%

#### PARA CALCULARLO:

Paso 1 Se determinan niveles de gastos para cada elemento del capital invertido y después se suma cada uno para formar el total del capital invertido.

Paso 2 Se estima el número de unidades que se pueden vender anualmente (esto generalmente se estima por un periodo de cinco a diez años).

Paso 3 Se obtiene la contribución de las utilidades por unidad (precio de venta unitario menos costo variable unitario)

Paso 4 Se multiplican las ventas unitarias estimadas por año por la contribución a las utilidades por unidad para llegar a la contribución anual total a las utilidades.

Paso 5 Se divide el total de la inversión sobre capital entre la contribución anual a las utilidades para llegar al punto de retorno en años.

Paso 6 Dividiendo la contribución anual a las utilidades entre el total de la inversión sobre capital se llega a un aproximado del punto de retorno sobre la inversión.

#### 4.3 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo es una herramienta precisa para determinar el retorno sobre la inversión de capital.



"El flujo de efectivo permite que determinada cantidad de dinero pueda ser recibida repetidas veces en el futuro. El dinero tiene valor en el tiempo."

Convirtiendo los valores futuros a valor presente, el análisis de cada flujo de efectivo elimina el factor de tiempo.

Este análisis hace posible ver los ingresos futuros al valor de hoy.

Algunas de las limitaciones que presenta son:

Tradicionalmente se había ocultado las explicaciones del método por lo que se han creado confuciones, mal uso, y uso limitado del mismo.

Se asume que las ganancias anuales se reciben cerca del final de año del proyecto, cuando en realidad se pueden recibir a intervalos periódicos durante el año y pueden invertirse de manera que incrementen la tasa de retorno anual.

No se consideran los efectos de la inflación y la incertidumbre del futuro.

#### 4.3.1 COMO CALCULARLO

Para el análisis de Flujo de Efectivo se consideran tanto el valor futuro (VF) como el valor presente (VP)

Los valores presente y futuro están influenciados por el

tiempo (t) y el costo de oportunidad del capital (C).

El tiempo generalmente se expresa en años enteros, lo que simplifica los cálculos. El costo de oportunidad del capital es el promedio anual de la tasa de retorno esperado de otras fuentes disponibles de inversión. Esto puede ser la tasa de retorno promedio en todas las operaciones del negocio. El costo de oportunidad del capital siempre se expresa como una fracción decimal.

Valor Futuro. El valor futuro del dinero es el número de pesos que resultan de la inversión a través de un número dado de años a una tasa de interés específica.

La fórmula del valor futuro es:

$$VF = VP \times (1 + C)^t$$

Ejemplo: ¿Cuál es el valor futuro de dos mil quinientos pesos en tres años compuestos anualmente al 12%?

$$VF = \$ 2\,500 (1 + .12)^3$$

$$VF = \$ 2\,500 (1.12)^3$$

$$VF = \$ 2\,500 (1.12) (1.12) (1.12)$$

$$VF = \$ 2\,500 (1.4049)$$

$$VF = \$ 3\,512$$

Valor presente. El valor presente se usa más en análisis de marketing. El convertir valores futuros a presentes, se conoce como "descontar".

La fórmula es:

$$VP = VF \times \frac{1}{(1 + C)^t}$$

Como ejemplo podríamos asumir que se recibirán \$3 512 en tres años y el costo de oportunidad del capital es de 12%

$$VP = \$3\ 512 \times \frac{1}{(1 + .12)^3}$$

$$VP = \$3\ 512 \times \frac{1}{1.4049}$$

$$VP = \$3\ 512 \times .7113$$

$$VP = \$2\ 500$$

Para simplificar los cálculos de descuento existe la tabla de valores presentes.

#### 4.3.2 RENTABILIDAD DEL PROYECTO

El flujo de efectivo se puede usar como un chequeo rápido sobre la rentabilidad de proyectos alternativos o introducciones de producto.

Para calcularlo se recoge información sobre la existencia de la inversión del capital y las ganancias estimadas después de impuestos.

Como ejemplo se puede considerar una inversión de capital de

ciento treinta y ocho millones de pesos en un proyecto de nuevo producto cuya vida estimada es de tres años. El costo de oportunidad promedio del capital de la compañía es de 12% por año de operaciones normales.

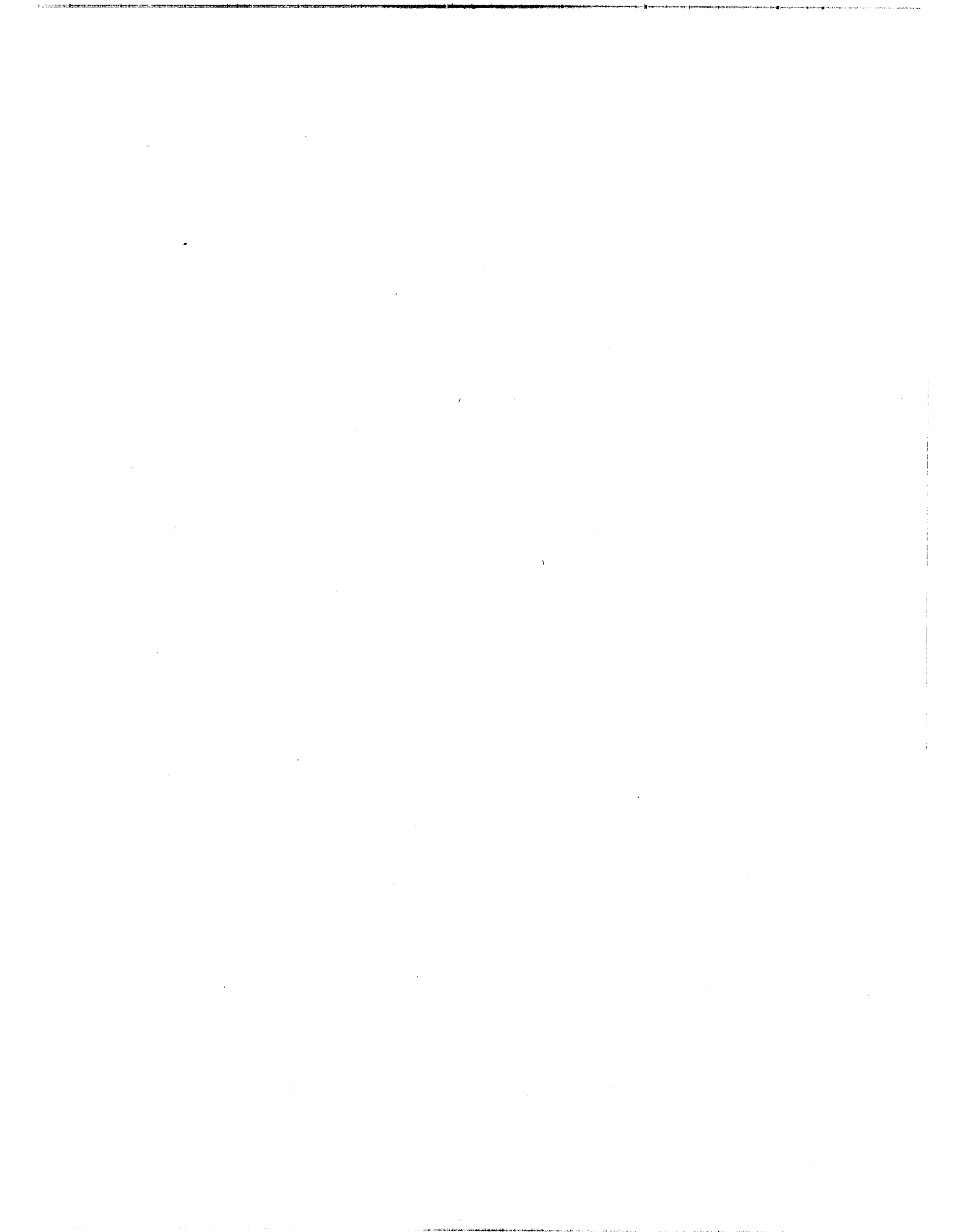
El flujo de efectivo estimado reporta unas ganancias después de impuestos como sigue:

| <u>Final de Año</u> | <u>Ganancias Estimadas</u><br><u>Después de Impuestos.</u><br>( '000) |
|---------------------|---|
| 1                   | \$ 35 000.00  |
| 2                   | \$125 000.00  |
| 3                   | \$ 13 000.00  |

Se convierten las ganancias después de impuestos a valores presentes descontándolas al 12% anual.

Los factores del valor presente se encuentran en la tabla siguiente:

Se multiplica cada factor por las ganancias estimadas después de impuestos para el año correspondiente. Después se añade el valor presente para llegar al valor presente anual de ganancias.



| Fin del Año | Ingresos Estimados después de Impuestos | Factores de Valor Presente | Valor Presente de Ingresos Anuales. |
|-------------|---|----------------------------|-------------------------------------|
|             | ( '000 )                                | x                          | ( '000 )                            |
| 1           | 35 000                                  | 0.3929                     | 31 252                              |
| 2           | 125000                                  | 0.7972                     | 99 650                              |
| 3           | 13 000                                  | 0.7113                     | <u>12 812</u>                       |
|             |   | Total Valor Presente       | <u><u>143 714</u></u>               |

Se compara el valor presente contra la inversión. Se compara después el total del valor presente de las ganancias anuales con la cantidad invertida originalmente. Si el total del valor presente es mayor que la inversión original, la tasa de retorno sobre la propósición del nuevo proyecto de producto excede al costo de oportunidad del capital. Esto proporciona base para un chequeo rápido sobre la rentabilidad relativa del proyecto.

En el ejemplo, el total del valor presente de las ganancias excede a la inversión de capital planeada.

$$143\ 714\ 000 - 133\ 000\ 000 = 5\ 714\ 000$$

La tasa del total del valor presente de las utilidades contra la inversión planeada (en este caso sería):

$$\frac{143\ 714\ 000}{133\ 000\ 000} = 1.0414$$

Puede usarse para comparar diferentes propuestas de nuevo producto.

#### 4.4 TASA DE RETORNO

El siguiente paso es determinar la verdadera tasa de retorno. La tasa de retorno de una inversión se define por los economistas como: la tasa mediante la cual la suma de las ganancias después de impuestos, decontada anualmente para determinar su valor presente, es igual al costo sobre la inversión.

No hay fórmula para determinar la tasa de descuento que reduce el total de las ganancias después de impuestos de su valor con el costo y esto entonces se hace por medio de técnicas de hacierto y error. En el siguiente ejemplo, la tasa de descuento del 12% es demasiado baja para ciento treinta y ocho millones de pesos; si se busca una más alta como por ejemplo 15%, se pasa, pues el total del valor presente da ciento treinta y seis millones, setecientos ochenta y cuatro mil pesos, y es menor a la inversión planeada.

## CAPITULO 5 PLAN DE MARKETING

Las decisiones que se refieren a la mixtura de marketing para el nuevo producto, deben tratarse separadamente aunque se interrelaciona definitivamente con las otras etapas de la evolución. Al tiempo de tomar la decisión de seguir o no seguir con la introducción de un nuevo producto, el plan de marketing completo se tiene que hacer tan detalladamente como se desee.

La mixtura de marketing de una compañía se vuelve un instrumento muy versátil compuesta de todo aquello que la compañía emplea para promover y estimular la venta de sus productos.

El grado de libertad en ella para elegir el plan de marketing depende en parte del grado de novedad del producto. Mientras más revoluciones, más revolucionarios serán los métodos que se pueden utilizar en su mercado.

Sin embargo, la mixtura de marketing para productos sustitutos y complementarios, se predetermina frecuentemente por la experiencia en la rama o industria.

Si quisieramos enumerar los elementos más importantes de la mixtura de marketing junto con algunas decisiones relacionadas con las herramientas individuales, tendríamos entre otros.

### A. Política de producto.

Determinación del público objetivo y de todo lo relativo a él: Qué, Quién, Cuándo, Dónde, Cómo y Cuánto; en sus líneas, diseño, tamaño, etc.; principalmente en productos nuevos; desi-



sión de fabricar o comprar, etc.

B. Política de precios.

Determinación del nivel de precios, el método para su fijación la flexibilidad de la fijación al último consumidor y márgenes al comercio.

C. Política de Marca.

Se deba analizar la necesidad de una marca o la utilización de la actual, qué estrategia de marca se va a utilizar (marca del fabricante, marca del distribuidor, mercancías sin marca, etc.) y en su caso, la selección de una marca que sea significativa, fácil de recordar y registrable.

D. Política de canales de distribución.

Grado de selectividad del producto al consumidor, etc.

E. Política de distribución física.

F. Venta Personal.

Organización de ventas, fuerza, especialización, estructura, etc.

G. Política de publicidad.

Presupuesto, imagen, medios, etc.

H. Política de promoción.

Programas, tipos, etc.

I. Política de Empaque.

Material, equipo, función, tiempos, etc.

J. Política de servicio.

Garantía, refacciones (disponibilidad y costo).

k. Política de crédito

Es muy importante coordinar todos estos componentes de acuerdo a la situación del mercado imperante en ese momento, ya que sólo en tonos podrá transferirse exitosamente el producto desde su fase de perfeccionamiento técnico hasta su oferta en el mercado.

Teóricamente se pueden dividir estos elementos en tres partes principales, aunque en la práctica todos están íntimamente ligados.

1. La primera, abarca los elementos que tienen que ver directamente con la presencia final física del producto: política de producto, de marca y de empaque.

A pesar de que éstas están íntimamente relacionadas pueden ser manipuladas independientemente, en el sentido que, un cambio en alguna de ellas puede resultar en un producto nuevo para el consumidor.

2. La segunda abarca las herramientas manipulables para el mercadeo y que no tienen relación directa con la presentación final del mismo: política de precio, de canales de distribución de ventas, de publicidad y promoción.

3. Tercera y última, abarca todas aquellas actividades que se manejan solamente dentro de la empresa para cerrar y completar en círculo de toda actividad marketing y son la política de crédito y de servicio, principalmente.

De estas dos no se profundizará en el trabajo presente.

### 5.1 POLITICA DE PRODUCTO

Las decisiones más importantes a este respecto ya se han tomado a lo largo del programa de evolución, ya que estas distintas etapas del desarrollo de nuevo producto, éste se ha conceptualizado, formulando, diseñando, revisando y adoptando para asegurar su éxito.

Es probable de si todas las partes del producto las fabricará la propia compañía con sus recursos, o algunas (o en todas en su caso) le serán macuiladas.

Además de esta alternativa de fabricar o comprar, la gerencia debe decidir acerca de las dimensiones de mixtura de productos inicial. Como regla general, las innovaciones radicales se introducen al mercado con una variedad de elección muy pequeña, ya que a esta altura es la aceptación o rechazo de un nuevo concepto y no la variedad de modelos ofrecida lo que produce o destruye la venta.

Otra política importante a considerar es el desarrollo de un nuevo producto poco antes de que se esté desarrollando haya salido al mercado. La filosofía que se sigue para este procedi-

miento es que los ciclos de vida de los productos se están cor-  
tando constantemente, por lo que las compañías necesitan tener  
un flujo corriente de nuevos productos para garantizar su creci-  
miento:

## 5.2 POLITICA DE EMPAQUE.

A pesar de la campaña ecológica actual en contra de empaques  
desechables, esta industria crece impresionadamente rápido utili-  
zando y aprovechando una amplia variedad de modelos de embalaje  
para empaquetar cientos de miles de productos anualmente.

Muchos modelos no son nunca tomados en cuenta, ni tenidos  
presentes, algunas veces ni siquiera no todos, a menos que se ha-  
gan esfuerzos especiales por llamar la atención del consumidor ha-  
cia ellos por medio de "displays"<sup>82</sup>, estantes especiales, islas,  
cupones, y otros materiales, punto de venta y empaques llamati-  
vos. Dado que no hay personal de ventas en autoservicios tiene  
que asumir la función de venta, ayudada por una preventa hecha  
por medio de publicidad. La probabilidad de que una persona que  
pase por el anaquel compre el producto se incrementa cuando se  
ha logrado un reconocimiento inmediato de un nombre de marca y  
un empaque familiar para el comprador.

### A. Tareas de empaque.

Además de atraer la vista y la atención, y trata de persuadir  
al consumidor a comprar, el empaque de un nuevo producto tiene  
también tareas informativas y educacionales que cumplir. Debe co-  
municar sus aplicaciones, instrucciones de uso, ingredientes, be

neficios y ventajas sobre las marcas competitivas o productos comparables. Pero, a pesar de todas estas tareas que cumplir, la responsabilidad primera del diseño del empaque es vender esto es, conocer el nuevo producto hacia las tiendas y de éstas al consumidor.

Los fabricantes se dan perfectamente cuenta de que el empaque no es un mero recipiente. Si está bien diseñado puede constituir una fuerza motivadora de compra de un nuevo producto.

Considerando la importancia que puede tener un empaque bien pensado y cuidadosamente bien ejecutado, se comprenderá porqué las grandes compañías orientadas hacia el consumidor realizan no motivaciones motivacionales sobre psicología del color, manipulación psicológica, perfiles analíticos, entrevistas profundas y otras técnicas, con la esperanza de predecir de manera precisa la reacción de los consumidores al nuevo empaque.

#### E. Decisiones del empaque más efectivo.

La investigación de mercados es una herramienta que permita analizar entre varios diseños de empaque, cuál es el más efectivo.

Una forma de conocer la opinión del consumidor es a través de preguntas sobre ciertos empaques o diseños de empaques, las propiedades que se gustaría encontrar en un empaque intencionado para un uso específico, y vendido a través de cierto tipo de tiendas. Otra técnica de investigación consistió en ofrecer un producto idéntico en dos o más empaques distintos en un mismo anaquel,

midendiéndose la tasa de compra de uno en otra del otro u otros.

Hay incluso otras investigaciones relacionadas con patrones de comportamiento como pueden ser: rapidez de "hechar un vistazo" o grado de dilatación de la pupila de los compradores conforme se aproximan, manipulan, consideran y aceptan o rechazan el empaque.

El color es un incremento importante del empaque. Las investigaciones de colores óptimos y de combinación de distintos colores han ganado importancia debido a que la gente asocia un color específico con determinados objetivos, situaciones o actitudes. El color de preferencia, depende de lo raro de su apariencia, del poder de retención en la mente de una persona y de la asociación de elementos simbólicos como pueden ser: delicadeza, feminidad, masculinidad, fuerza, dignidad, calidad, grado de peligrosidad, seguridad, etc.

### C. Diseño de empaque.

Un empaque bien diseñado que lleva el producto intacto al consumidor y lo motiva a comprarlo: "...un empaque bien adecuadamente bien diseñado debe realizar el valor del producto que contiene, e impartir esa impresión, ya sea directa o sutilmente al consumidor"<sup>63</sup>.

El diseño de un empaque para un nuevo producto debe tomar en consideración los siguientes factores:

- Contención física. En éste sentido un empaque es una delimin

tación de espacio, una separación o aislamiento del producto contenido del medio ambiente externo. Los materiales de empaque incluyen botellas de vidrio y jarras; latas de metal y estaño; películas de plástico y recipientes moldeados; cajas de cartón, etc.

- Protección del producto contra la evaporación, derramamiento, así como descomposición y protección contra golpes, presión, humedad, temperatura, etc.

- Forma. Distintiva, fácil de recordar, identificar y manipular, atractiva y llamativa, significativa y adecuada.

- Impresión Gráfica. Simple pero persuasiva, informativa pero no sobrecargada.

La mayoría de los diseños de empaque puede clasificarse en una de tres categorías principales:

a) Nuevo empaque para un nuevo producto, cuyo objetivo es desarrollar un estilo único, distintivo, identificar la diferencia la innovación, pero simultáneamente considerar las decisiones potenciales de una nueva línea.

b) Empaque para un producto, extensión de una línea de productos establecidos, en cuyo caso el diseño es más simple, ya que los envases de una misma forma de productos son casi idénticos, en sólo una identificación del nombre generado del producto. Los ejemplos típicos serían la línea Maggi, las sopas Campbell's los focos (bombillas eléctricas) General Electric, etc.

c) Rediseño de un empaque existente que fácil como parece es probable lo más difícil de las tres tareas de diseño. Parece lógico y razonable el querer ajustar y modificar un empaque a nuevos estilos de vida y nuevas condiciones de mercado, pero a menos que se emplee máximo cuidado en ello. Puede causarse un daño irreparable.

La modificación de un empaque que permite proyectar la idea de un contenido diferente puede ir desde un cambio en el color para hacerla atractivo hasta un cambio completo en el tipo de recipiente.

Antes de cualquier cambio en el empaque, conviene considerar tres preguntas básicas:

¿Es relativamente el cambio de empaque?

¿Logrará el cambio de empaque el objetivo marketing fijado?

¿Está dispuesto a la dirección a hacer la inversión necesaria en el empaque y a introducirla adecuadamente?

Estas tres condiciones se verán completadas por multitud de otras, como por ejemplo:

-¿Cuál sería el daño potencial que podría causar el cambio de empaque?

¿Puede hacerse el llenado del empaque con el equipo existente?

El cambio de empaque ¿Tendrá influencia sobre el precio del producto?

¿Cómo se verá afectada la distribución?

¿Cómo reaccionará el comercio ante el nuevo empaque?

¿Qué tan altas son las ventas y utilidades adicionales esperadas?



¿Cómo queda comparado con los de la competencia?

#### D. Criterios para el éxito del empaque.

Los criterios básicos para el éxito del empaque son:

Primero debe contribuir realmente a una conveniencia para el emparador, transportador, minoristas y/o consumidor; dar mejor apariencia y atractivo en el empaque, proteger mejor su contenido, proporcionar economía de manufactura, transporte o venta; o una combinación de aspectos similares a éstos.

Segundo. Debe ser reproducible miles de veces, probablemente millones de ellas con precisión casi perfecta. No permitir que se derrame el producto, que se embrine mal la etiqueta, o "que se rompa la uña" con el consumidor que lo abra, porque sería desastroso para el producto.

Tercero. Debe ser capaz de adaptarse a las limitaciones de métodos y procesos de empaque existentes, por lo menos requiere algunas modificaciones económicas.

En la introducción de un empaque nuevo, una de las herramientas de venta más importantes en el supermercado es la exhibición masiva.

A través de un empaque creativo, todo producto nuevo, tiene, "vendedor silenciosa" en el punto de venta, intentando estimular compras iniciales. Además, dado que la clave de una mercadotecnia exitosa de productos nuevos es la motivación, el empaque es un fuerte recurso motivacional y puede ser un apoyo muy efecti-

vo de otros esfuerzos marketing.

#### E. Funciones de empaque.

Todas las herramientas de comunicación utilizadas para introducir y mantener un nuevo producto, la función de diseño del empaque es la más variada y compleja, además de esto, juega a muchos otros roles.

Debe ser un buen introductor y presentador del producto al consumidor y al distribuidor, en una forma distintiva aproximada y memorable.

Debe servir de punto focal para toda la actividad publicitaria y promocional; frecuentemente, a los ojos del consumidor, el empaque en el punto de venta es el producto.

Se relaciona más o menos con todas las otras funciones la de marketing:

1. La política de producto, tanto como el producto mismo, son determinantes para el empaque.

Sin embargo, así como la publicidad no puede promover un producto sobre por mucho tiempo, el empaque no puede cubrir un mal producto. Esto deja clara la necesidad de un programa periódico de revisión del producto.

2. El empaque tiene también una relación importante con el precio, ya que a través de su impacto en costos y utilidades viene a ser un factor involucrado en la determinación de la po-

lítica de precios para el nuevo producto.

3. Respecto a la marca, el empaque del producto debe apoyar, respaldar y reforzar la personalidad e imagen de la marca de la compañía está tratando de crear.

4. En la reacción del empaque con actividades promocionales es muy estrecha, así como una cuidadosa coordinación de ambos con publicidad para lograr máxima efectividad y reforzamiento mutuo.

5. También se da una relación recíproca del empaque con la publicidad, ya que si el concepto publicitario puede llegar a integrarse en el empaque (en forma física o comunicativa), actúa como un recordatorio subliminal permanente, que logra aprovechar cada peso gastado en publicidad.

### 5.3. POLÍTICA DE MARCA

La marca en el producto permite al comprador desarrollar una lealtad y hacer compras. Identifica también a la compañía y ofrece sí una garantía de calidad consistente, o continúa satisfacción.

Para el vendedor, la marca es una oportunidad para estimular la demanda de forma agresiva.

A menos que el producto esté identificado con una marca, el consumidor no tiene forma de distinguirlo individualmente de

otros de la competencia.

Además, sólo mercancía con marca puede ser anunciada de forma significativa, ya que los productos nuevos pueden ser pre-vendidos a través de publicidad para que sean inmediatamente re-conocidos y seleccionados por el consumidor conforme camina entre los miles de productos exhibidos en anaqueles y mostradores. La utilización de una marca asegura al fabricante que puede tomar decisiones cruciales de marketing, tales como: empaque, publicidad, precios, canales, o diseño de producto y o costado, mantener estrecho contacto con el mercado.

Finalmente tiene un efecto adicional: los consumidores satisfechos asociarán los productos de esa idea con una marca establecida específica; la introducción de nuevos productos se vuelve mucho más fácil, si el consumidor las asocia con una marca más fácil que le son familiares.

#### A. Selección de marca

Al escoger una marca para su producto nuevo, el gerente de producto se enfrenta a tres opciones principalmente:

1. Nombre de la compañía más identificación del producto.
2. Nombre del producto.
3. Nombre de la compañía y nombre del producto.

El primer caso se emplea en compañías como Cambell's y General Electric (Ejemplo: crema de chicharos Cambell's). El nombre de la compañía actúa como marca de familia de productos y se complementa con el nombre genérico del producto. Este procedi-

miento presenta la enorme ventaja a que se pueden introducir fácilmente productos nuevos, ya que se identifican únicamente con su descripción genérica y capitalizan el nombre de la compañía.

El segundo caso, la política de selección de nombres individuales para el producto presenta dos dificultades principales: pensar en un nombre adecuado y establecer una franquicia<sup>65</sup> para la nueva marca que no esté relacionada con las existentes. Esta política se sigue en compañías como Procter & Gamble: Ariel (de detergente), Grest (Pasta de dientes), Don Máximo (jabón detergente, etc).

Cada vez es más difícil de encontrar marcas registrables, considerando la magnitud de marcas registradas cada día. Actualmente se usan computadoras para diseñar nombres cortos distintos y fáciles de recordar combinando una serie de letras con las que se alimenta la computadora. Sin embargo, aún encontramos nombre largos que identifican productos y algunos son tan originales que su recordación es bastante alta (por ejemplo: shampoo que se comercializa actualmente en Estados Unidos).

Algunos ejemplos de marcas de fabricantes que se han convertido en dominación genérica que descubren a grupos completos de productos, son: Aspirina, Nylon, Celofán y Kleenex entre otros.

Una tercera opción cambia el nombre de la Compañía con el del producto individual, como por ejemplo Ford Mustany, Nido de Nestlé, etc. Esta opción ofrece una mezcla de familiaridad e individualidad.

## B. Estrategia Básica de Marca.

Probablemente el problema más importante dentro del área de determinación de marcas para nuevos productos, es la decisión que se refiere a la estrategia básica de marca. Hay tres distintos caminos:<sup>66</sup>

"a. Una política de marcas rígida para el fabricante, en la que éste se niega a maquilar con otras marcas que no sean las suyas; a lo más producirá productos de calidad inferior sin marca.

b. Una política de marcas exclusiva para los distribuidores. Existen maquiladores o contratistas que se dediquen a fabricar productos que no lleven su propia marca, sino que se comercializan bajo aquellos de sus respectivos clientes.

c. Una política mixta, que incluye elementos de las dos anteriores"

Finalmente conviene enfatizar que es la marca la que frecuentemente en combinación con el empaque, identifica el producto al consumidor. y la comunica algunas de sus cualidades tangibles o intangibles.

Por lo anterior, la fijación de marcas asume un papel muy importante en la mixtura de marketing, especialmente teniendo presente que ésta, en contraste con otros elementos, difícilmente puede cambiarse durante la vida en el mercado del nuevo producto.

Las decisiones relacionadas con la presentación física del producto se han presentado anteriormente; están en realidad íntimamente relacionados con todas las otras decisiones de un nue

vo producto.

Las cuatro herramientas principales que complementan estas decisiones son: precio, canales de distribución, ventas y publicidad.<sup>67</sup>

### 5. *El Precio en el Mercado*

En el marco de evolución de nuevos productos, la determinación del precio es el factor estratégico de gran importancia, y que conforma de alguna manera el éxito o fracaso del nuevo producto.

Su importancia se basa en:<sup>68</sup>

PRIMERO: La política de precios puede ser empleada para evitar la entrada de la competencia al mercado.

SEGUNDO: El precio afecta al margen de utilidad y la contribución neta del producto.

TERCERO: El precio, de acuerdo con distintas elasticidades de demanda determina el número de tipo de segmentos que pueden ser presentados.

CUARTO: El precio de un producto forma en parte su imagen y en consecuencia determina su aceptación por distintos segmentos del mercado.

El precio es la cantidad de dinero que el vendedor pide por la transferencia de dominio y posesión de una mercancía. La política de precio se refiere por tanto, a su fijación.

Antes de tomar una decisión acerca del mismo, se debe tener en cuenta:

- a. Costo del producto nuevo.
- b. Naturaleza del producto
- c. Desarrollo competitivo y etapas de desarrollo en la que se encuentra uno o varios productos sustitutos provenientes de la competencia.
- d. Estimación preliminar de costos de producción y distribución.
- e. Cantidad de promoción y publicidad requeridos para apoyar la comercialización del producto,
- f. Reacciones de mayoristas, detallistas y consumidores a las estructuras de precio propuestas.
- g. Sensibilidad del consumidor hacia el precio (elasticidad directa de demanda). Esta medición es uno de los factores claves para la segmentación. La existencia de ciertas diferencias en elasticidad de la demanda entre los consumidores, debido a disponibilidades en ingreso, gusto y alternativas competidores, permiten al oferente partir el mercado determinando diferencias de precios para cada segmento del mercado.

Este procedimiento de diferenciación de precios requiere una clara separación de los submercados entre sí, y que ningún miembro de un grupo de consumidores puede comprar el producto a un precio menor en otro submercado. Existen varios procedimientos:

"Primero. Diferenciación secuencial de precio, en la que el producto se introduce a un precio relativamente alto, y este es disminuido secuencialmente para alcanzar a otros submercados. Esta es una técnica efectiva para romper el mercado de un producto en segmentos que difieren a la elasticidad de su demanda.

El precio inicial alto permite alzar aquel sector



insensible al precio. Como ejemplo se puede mencionar la sucesión de ediciones de libro que se alzan en una edición de lujo limitado hasta que aparecen empresas en ediciones de bolsillo (paperbacker).

Segundo. Diferenciación de precios/una base geográfica asignando precios diferentes en mercados locales o foráneos, o en distintas regiones del país. Esta divergencia de precios puede darse a una variación en el costo anual de transportación.

Tercero. Diferenciación funcional, en el que el mismo producto se ofrece a precios diferentes para usos diferentes. 69

Se debe poner en la naturaleza, el tamaño y estructura de la demanda, antes de la fijación del precio.

Para hacer decisión sobre precio el gerente de producto necesita información acerca de ciertos determinantes del precio. Los métodos de su disposición y la recolección de información incluyen investigación directa e indirecta con los consumidores, pruebas de mercado, curva de aceptación y teoría de decisión.

La primera área de interés y probablemente la más difícil de investigar para la fijación del precio, es la creación del consumidor potencial a él. En términos generales, el precio que la gente paga de un producto reflejan lo que esperan de él. Consecuentemente, la tarea del investigador es determinar como ven al producto los consumidores potenciales, tanto el valor que le dan en pesos como el uso alternativo que darían ellos dicho dinero.

La segunda área importante de investigación incluye la capacidad actual de la empresa, reacción de intermediarios, comportamiento de competidores, condiciones de aprovechamiento y situaciones de regulaciones gubernamentales.

Respecto a la competencia, el jefe de producto debe estar interesado en el conocimiento de la filosofía de precio y en precios de productos sustitutos: sus volúmenes de ventas, frecuencia, tipo, magnitud de sus transacciones y ofertas promocionales, la situación financiera de compañías y sus reacciones pasadas a cambios de precio.

Puedo considerar la técnica más simple y más cuestionable para la determinación de precios de un artículo es preguntar a los consumidores potenciales cuánto estarían dispuestos por pagar por un producto dado. Considerando que el grado de exactitud es muy dudoso, no por <sup>que</sup> los consumidores se rehúsen a hablar a decir la verdad, sino porque no saben cuánto pagarían en una situación real de consumo. Existen otros métodos por ejemplo preguntando al consumidor cuánto y por qué cree que sus amigos pagarán por un determinado producto.

Otra opción sería el mercado de pruebas, donde sería muy caro pero muy convenientes ya que son los más cercanos a su situación real de consumo en que además el público no sabe que es sujeto de una prueba o experimento.

¿Cuál es el precio óptimo en términos de objetivos corporativos, utilidad para distribuidores de demanda?

El primer paso para este análisis (según mi parecer) es la

consideración de costo de producción y de distribución. Un incremento que es útil en el análisis de los efectos de cambios en el volúmen sobre costos de producto, es el del punto de equilibrio. Sin embargo las decisiones sobre precios, el análisis de punto de equilibrio, tiene sus limitaciones como son: el periodo de tiempo a considerar, la ambigüedad de los costos que no siempre pueden clasificarse claramente en fijos y costos constantes durante la vida del producto, etc.

"En el establecimiento de precios se establece el que debe de haber una relación equitativa constantes de estos respecto a costos. La fórmula básica de este enfoque de costo es:"<sup>70</sup>

Costos directos de fabricación  
+ Otros gastos  
+ Costos de distribución  
+ Utilidad  
= Precio

En contraste a éste método orientado al costo aparece la estrategia de orientación competitiva al mercado, que toma en cuenta la demanda del consumidor, el grado de penetración deseada durante un cierto periodo de tiempo y la amenaza de entrada al mercado de posibles competidores.

Se abre así dos "... enfoques=principales al que fija el precio"<sup>71</sup>

1. Una política inicial de precios altos que se encuentran en el mercado.

2. Una política de precios que sirva como agente activo de penetración.

En el caso de la primera idea es recuperar el coste de inversión y desarrollo antes de que la competencia entre al mercado. y force al prónoro a participar en la estrategia de competencia por bajo precio.

Este primer enfoque parece ser el más seguro a la luz de la cantidad de riesgo que implica todo nuevo producto. Además es siempre más fácil reducir un precio alto que subir un bajo.

La estrategia de penetración puede usarse cuando la demanda es elástica y los objetivos de la compañía son maximizar ventas a corto plazo. Esta estretegia es efectiva cuando existe riesgo de competencia potencial debido a que un precio bajo reduce el potencial de beneficios e utilidades a futuros competidores y pueden prevenirlos de entrar al mercado.

Esta política es útil, por lo tanto, cuando puede esperarse una cantidad de mercado suficientemente amplia. Sirve al mismo tiempo para desanimar a competidores potenciales y para consti- tuir una posición estable en el mercado. Una política de precios considerablemente bajos y establecer es más efectiva para crear lealtad y marca que aquella de precios iniciales altos. Además esta política logra formar mercados masivos, mientras que una política de contínuos reducciones en precio solo hace bajar al producto nuevo de un ejemplar de lujo a un bien de con sumo regular.

Como mencioné antes, la efectividad de una política de precio depende en alto grado de la elasticidad de la demanda, conforme la elasticidad directa de precio sea mayor, el impaete de las decisioenes del precio sobre los volúmenes de venta, será mayor.

## MÉTODOS Y ALGUNAS REDUCCIONES PARA FIJAR PRECIOS<sup>72</sup>

Se ha cubierto a través de análisis y estudios objetivos, que el precio tiene implicaciones psicológicas en la mente del consumidor. Un artículo puede venderse más a un precio (ya sea más alto o más bajo) que a otro, a pesar de que la diferencia entre ellos sea mínima. La razón que la percepción del consumidor en cada caso es muy diferente.

Es importante que cada empresa elija el método de fijación de precio que más se adecue y adapte a sus propias políticas, tomándose en cuenta ciertas sutilezas acerca de los precios, que en base a la experiencia se ha observado, afectan la decisión de compra del consumidor, y con ello los volúmenes de venta de la empresa.

### A. MÉTODO DE FIJACION DE PRECIO<sup>73</sup>

Analizaré siete diferentes métodos de fijación de precios, algunos de ellos he visto que son más utilizados en la práctica que otros y de ninguna manera se puede establecer que sean excluyentes entre sí, inclusive, algo no puede ser completamente de otro.

#### 1. MÉTODO DEL COSTO<sup>74</sup>

Es el método más utilizado. Es un procedimiento por medio del cual el precio es un producto se determina añadiendo una cantidad fija al costo del mismo.

Generalmente se calcula siguiendo los pasos siguientes:

1. Se estiman los costos directos principalmente Material y Mano de Obra.

2. Se adiciona un cargo a costo indirecto, generalmente prorrateando a cierta tasa de Mano de Obra, horas máquina, etc. por unidad fabricada.

3. Se añade un margen de utilidad, el que generalmente se calcula como un porcentaje fijo de un total obtenido en los dos pasos anteriores.

Los principales problemas a los que se enfrenta la gerencia en la utilización de éste método, son:

1. Llegar a un estimado costo, y
2. Seleccionar un margen apropiado.

Sin embargo, entre otros, tiene ventajas como el proveer un método útil para obtener unidades adecuadas cuando se desconoce la demanda, y el ser un método de establecimiento de un precio estable, que no se ve influenciado por fluctuaciones en la demanda.

## 2. METODO DE COSTO FLEXIBLE O VARIABLE

Es un método que se relaciona muy de cerca con el anterior. Este sin embargo, toma en cuenta las condiciones combinantes de la economía proveyendo un método variable a lo largo de diferentes etapas en el ciclo de la vida en el negocio. En periodos de prosperidad cuando los ingresos son altos y los consumidores están consientes del precio, los oferentes establecen márgenes más amplios sobre su costo base; en épocas de recesión o de pe-

periodos bajos ingresos relativos, los consumidores son más sensibles a los distintos precios competidores a ligeras variaciones de los mismos, por lo que los oferentes fijan márgenes más pequeños sobre sus costos base.

A pesar de su ventaja sobre el precio de "Costo" en cuanto a reconocer la demanda, no es un método muy común por las siguientes razones:

1. Requiere estimar frecuentemente la demanda, lo que requiere cierto tipo y esfuerzo, además del costo que implica, que muchas compañías no están en condiciones o no quieren gastar.

2. Los oferentes tienden a preferir el método de "Costo" en periodos de recesión en la creencia de que merecen ganar un margen mayor cuando el negocio atravieza un periodo de venta bajas.

3. El objetivo de ser un precio justo se pierde si se permite que los márgenes varían apareciendo en su lugar una imagen de "carga todo lo que el consumidor resista".

### 3. PRECIO INTUITIVO

Consiste fijar el precio según el mercado. Es un método relativamente común. Su grado de aplicación, sin embargo varía de precios basado en análisis de información histórica y de tendencias futuras tanto de costos como de demanda.

En muchas empresas un procedimiento común es llegar a un precio estimado preliminar basado en el método de costo y luego ajustar el precio subiéndolo o bajándolo de acuerdo a la opinión del ejecutivo con respecto a la demanda esperada, competencias

y otras fuerzas de mercado.

Se debe penetrar especial énfasis y cuidado en la ponderación que se hace en los factores que se perciben como la mayor influencia sobre el precio, siendo así un método de fijación de precios "psicológico" más que mecánico.

#### 4. PRECIO EXPERIMENTAL.

Consiste en una especie de técnica basada en prueba y error o experimentación.

El procedimiento consiste en seleccionar una muestra de mercado, establecer un diseño estadístico experimental y manipular los precios entre los distintos mercados, llegando a un precio que maximice la utilidad, sin embargo, debido a la facultad de llegar empíricamente a un precio que maximice la utilidades, la práctica más común es elegir el precio que maximice las ventas.

Este método ofrece por lo menos una solución parcial al problema de establecimiento de un precio óptimo, reconociendo la influencia de la demanda.

Bien llevado se le ha encontrado aplicación particularmente en establecimientos de precios para nuevos productos a nivel de menudeo. Sin embargo resulta peligroso en dos casos principalmente:

1. Cuando en los mercados de prueba prevalecen condiciones de oligopolio y existen un peligro latente de reacciones rápidas de la competencia cuando se reduce el precio, y



2. No se puede aislar a los consumidores en mercados diferentes con el fin de prevenir su infiltración a mercados más altos o a otros con precios más bajos del mismo producto,

#### 5. PRECIO ESTABLE.

Consiste en mantener un mismo precio por periodo de meses y algunas veces años. Algunas de las principales razones de ello son registros oficiales, precios establecidos en catálogos y contratos de trabajo, además de éstas hay razones que surgen en mercados de oligopolio como el muestreo, que también llevan a adoptar esta política, como son:

a. Los oferentes tienen que mantener un precio ya que los competidores no "copiarán" ni "Seguirán" alzas de precios, sino que sólo tratarán de igualar reducciones del mismo.

b. Además, aún aparte de los aspectos oligopólicos del problema, cambios en precios pueden resultar costosos a una empresa como confundir a la gente de ventas y a compradores.

#### 6. PRECIO IMITATIVO.

Se imitan los precios establecidos por la competencia, lo que trae consigo varias ventajas:

1. La empresa a la que se imita puede tener más experiencia y mayor capacidad de establecer un precio apropiado o actuado.

2. Ahorrar los gastos que se <sup>estapan</sup> tratando de investigar y el volúmen de la demanda y elaborando estimaciones de costos.

3. Permite a la gerencia de productos dedicar más tiempo a actividades competitivas de la mixtura diferente del precio, tales

como publicidad, ventas personales y servicios.

## 7. PRECIO MARGINAL

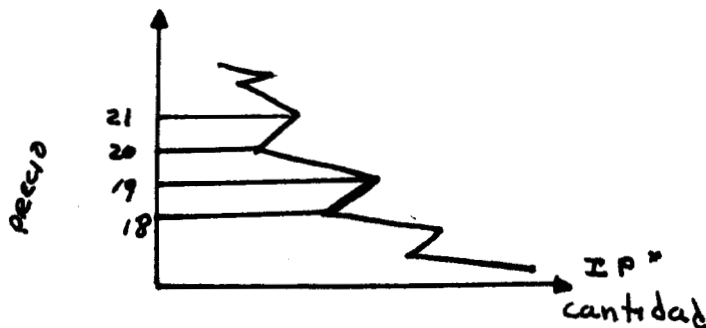
Es el aumento en el costo total resultante de la exposición del volúmen de negocio, la empresa, o su nivel de actividad.

Este método se recomienda cuando se quiere deducir el precio o con el objeto de aumentar las ventas, ya que el ingreso marginal excederá o deberá exceder a un costo marginal.

### B. ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA FIJACION DE PRECIOS EN BASE A EXPERIENCIAS. <sup>75</sup>

#### 1. Precios Dispares.

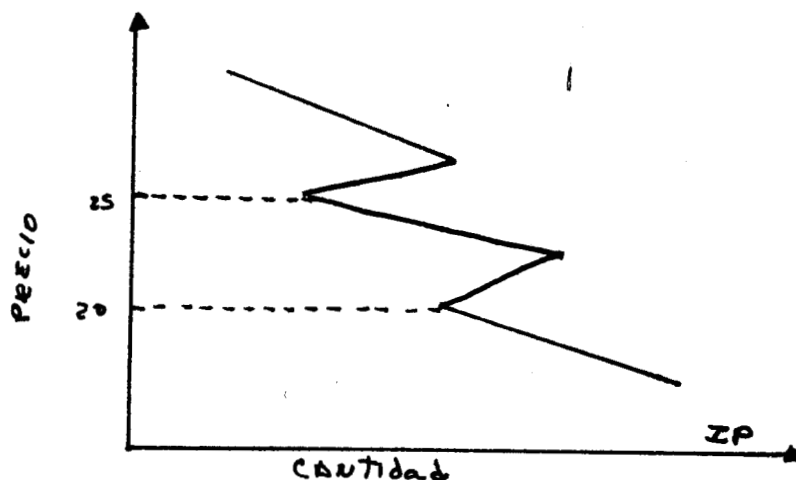
En éste caso, la base del presupuesto es que se vende a más precios terminados en números nones que a precios terminados en pares. Se asume así, que es posible vender un mayor número de artículos al precio de \$21.00 que al de \$20.00 o al de \$95.00 en lugar de \$100.00. Esta idea se aplica también a productos más caros, como \$181 001 en lugar de \$180 000 y \$ 2 995.00 o \$3 005.00 en lugar de \$3 000



#### 2. Precios Críticos.

Establecer un precio crítico consiste en el suponer que las

ventas serán mayor cuando el precio se establece por debajo del punto crítico, como a 20 y 25\$ (pesos). A precios ligeramente más bajos que el punto crítico la demanda elástica, y una pequeña disminución en el precio por debajo de éste punto, trae consigo un aumento más que proporcional en las ventas, independientemente si el precio es un número par o impar.

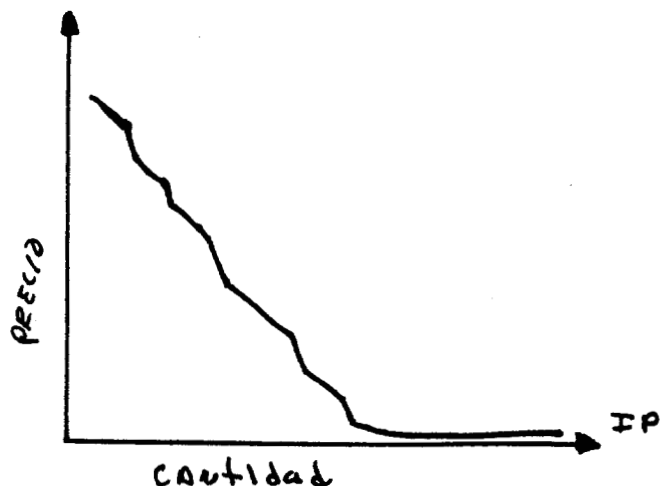


### 3. Precio Psicológico.

Se ha descubierto en ciertos experimentos de precios, que un cambio en el mismo tiene poco efecto sobre ciertos rangos de demanda, lo que trae como consecuencia una curva de ingresos promedio y escalonada.

Este concepto difiere a aquel de precios dispares en que la curva no necesariamente tiene sus puntos críticos localizados en cada número par o redondo, sino únicamente aquellos precios que son psicológicamente significativos a los compradores.

La curva de demanda en este caso tiene elasticidades sustancialmente diferentes a distintos puntos.

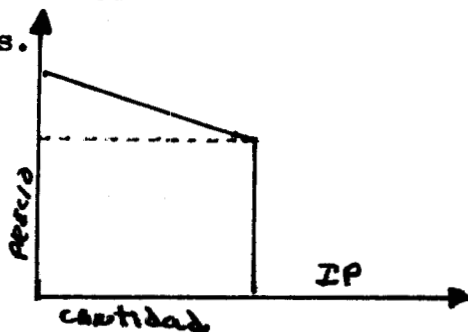


#### 4. Precio Usual.

Algunos ejemplos de productos con precios usuales, o "de costumbre" son: barras de chocolate, dulces, chicles, refrescos y productos de conveniencia similares a éstos cuyos precios es el alto grado tradicionales.

Por esta razón los precios de éstos artículos persisten por periodos largos ya que la gerencia asume un tipo de curva de demanda caprichosa. A precios por encima del precio usual o "el de costumbre", las ventas caen rápidamente, evidenciando así alta elasticidad; por otro lado, a precios inferiores al precio usual las ventas aumentan menos que proporcionalmente indicando.

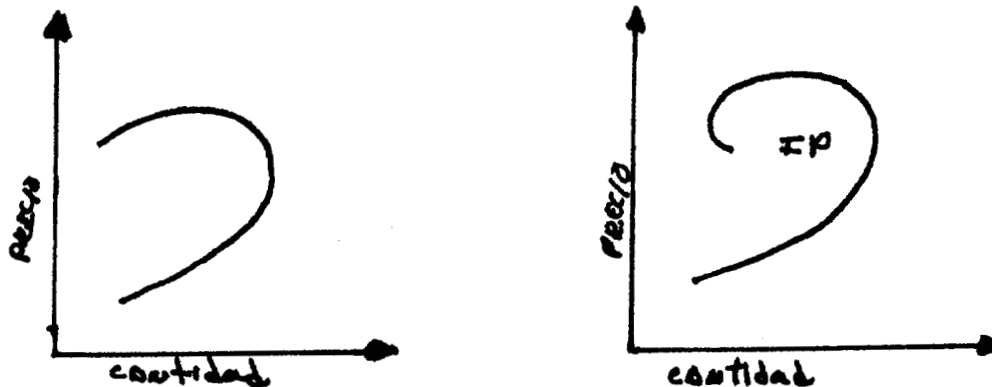
Por tanto una cierta inelasticidad. Un ejemplo de esto son los fabricantes de chocolates, quienes han tenido a reducir el tamaño de sus barras en épocas de inflación antes de subir sus precios tradicionales.



## 5. Precio de Prestigio

Cuando los consumidores juzgan la calidad de un producto en base a su precio, la curva de demanda resultante se inclinará positivamente sobre un rango de cantidad hasta que eventualmente se jire otra vez.

El hecho es que estas condiciones, a mayor precio, mayor será la cantidad demandada hasta que finalmente el precio sea lo suficientemente alto para que la demanda comience a retractarse



## 5. Línea de Precio

Se practica frecuentemente entre vendedores al detalle y se practica usualmente en tiendas de departamentos.

Se refiere este tipo de precios al mercado de una "clase" de mercancía en un rango limitado de línea de precio, de acuerdo a diferencias de Mano de Obra, Materiales, diseño u otras características que llevan involucrados.

Es una forma de explotar diferentes calidades del producto.

Algunos productos en que se practica este tipo de estrategia son: abrigos, trajes, vestidos, joyería de fantasía, mueblería, etc.

Objetivos de un precio:

1. Precio para lograr un objetivo de retorno sobre la innovación.
2. Precios para lograr cierta participación de mercado.
3. Precio para igualar a la competencia.
4. Precio para estabilizar productos y precios.

La política de precio específicos, puede definir entre distintas empresas reflejando éstos únicamente, distinto orden de prioridades entre objetivos de competencia más que cualquier concepto simple de maximización de utilidades.

## 5.5 POLITICA DE CANALES DE DISTRIBUCION

El trayecto que sigue el producto desde que se produce hasta que llega al último consumidor puede variar a pesar de tantas manos como la política de la compañía lo exija. "Existen mayoristas, distribuidores, minoristas, instituciones, todas estas que pueden ser eliminados o sustituidas, pero sus funciones correspondientes siempre deben ser realizados".<sup>76</sup>

Aquel producto que elimine a los mayoristas de su canal tendrá que asumir sus funciones y establecer sus propios centros de distribución y una fuerza de venta que se haga cargo de los canales de los minoristas.

Entre otras razones, la selección de canales de distribución para un producto nuevo es una decisión crucial debido a que:

"1. Afecta a todas las otras decisiones. La interdependencia con el precio, por ejemplo; se ve claramente si el fabricante elige una distribución exclusiva, ya que el producto se vuelve un ejemplar de lujo, lo que trae consigo precios y márgenes altos; si por el contrario elige una distribución intensiva, clasifica su producto como mercancía masiva con una política resultante del bajo precio. Se requieren diferentes métodos de publicidad, temas y medios dependiendo de la forma en que se distribuirán el producto nuevo. Incluso el diseño del producto mismo y del empaque depende de los canales de distribución: la mercancía que se distribuirá en autoservicios se diseña de manera distinta a aquella que requiere el consejo y asesoría de un vendedor experto, aún cuando la función de ambos productos sea similar.

2. Involucra la compañía el compromiso a largo plazo con distintas empresas a través del lanzamiento del pedido a futuro, firma de contrato, etc.

3. Determina la naturaleza y tamaño de la limitación del número y tipo de últimos consumidores que pueden ser alcanzados a través de distribuidores. Es de suma importancia que el canal o canales elegidos abarquen y alcancen de manera efectiva, al mayor número posible de personas miembros del público al cual se quiere dirigir el producto." 77

## A. Selección del Canal.

Por una correcta selección del canal para el producto nuevo hay que tomar en cuenta el potencial de nuestra fuerza de ventas y la relación y condiciones actuales son los diferentes canales. Deben tomarse en consideración como factores primordiales:

a. Las características del consumidor su nuevo ingreso de la categoría de promedio, edad y distribución geográfica, así como su frecuencia y promedio de compra.

b. Las características del producto, ya que los productos alimenticios requieren cadena de distribución más cortos por su caducidad y riesgos de manejo múltiple; los productos que requieren transportarse a grandes distancias y demasiado espacio de almacenamiento en relación a su costo unitario, necesitan minimizar las distancias, su manejo y traslado como en el caso de las embotelladoras regionales de Coca Cola, panificadoras Bimbo, etc. los productos que requieren instalación o servicio se distribuyen generalmente a través de representantes.

c. Las características de la compañía, como su tamaño, que determina la magnitud de su mercado y de sus cuentas más fuertes; su potencial y su fuerza financiera que determinan la selección entre distribución directa o indirecta. Un surtido más amplio se vende más fácilmente en forma directa.

## B. Análisis de los canales.



Una vez considerados estos factores, se realiza un estudio de distribución del nuevo producto en base a: 73

1. Clases de punto de venta.
2. Número de densidad, seleccionando los puntos de venta y la proporción de ellos en la que el producto será vendido.
3. Circuitos que permiten a través del consumidor. (venta directa al consumidor o al detallista, venta al mayorista, venta de distribuidos exclusivo).
4. Remuneración y márgenes de distribuidores que deben permitir interés al distribuidor en el nuevo producto. Su remuneración total dependerá no solo del porcentaje de margen, sino también del precio de venta del producto.

En términos generales el comercio acepta márgenes reducidos en productos nuevos muy esperados por el mercado o de rotación rápida y en productos que estén apoyados por un esfuerzo publicitario importante, entre otros.

### C. Objetivos en la Selección del Canal

Hay que determinar objetivos en la selección del canal:

- Crecimiento a través de nuevos productos dentro de canales existentes o por medio de innovación de nuevos mercados.
- Expansión del mercado que generalmente se puede alcanzar teniendo distribuidores actuales que llevan productos adicionales.
- Expansión del mercado que frecuentemente requiere de canales de distribución nuevos, y por lo tanto de nuevos contactos

tencial.

En el caso de productos nuevos y potenciales probables no es fácilmente identificables por lo que el personal de ventas puede obtener retroalimentación del mercado.

El tamaño y características de cada mercado ayudará a determinar cómo será utilizado el personal de ventas en la mixtura de mercadotecnia de la compañía.

La fuerza de venta forma una parte importante de la mixtura de marketing cuando las necesidades del cliente pueden ser mejor satisfechos a través de esfuerzos de venta personal y cuando hay márgenes suficientes entre el precio de compra y los costos para cubrir los gastos de la fuerza de venta.

"La fuerza de venta es más frecuentemente utilizada en mercados industriales, ya que el número de consumidores potenciales es relativamente pequeño y el margen de utilidad es suficientemente alto para respaldar al personal de ventas".<sup>80</sup>

El mercado de productos de consumo puede cambiar al personal de ventas a nivel intermediarios con la publicidad a través de medios masivos a nivel del consumidor.

El personal de ventas tiene varias ventajas de comunicación. Una fuerza de ventas capaz y experimentada con fuentes interrelaciones con el consumidor es más débil de superior, cuando se trata de nuevos competidores, por ejemplo el precio o la publicidad.

- que abran y den servicio por medio de fuerzas de ventas.
- Crear, un sistema eficiente de distribución, llegar a los verdaderos consumidores al momento preciso con un precio adecuado y mercancía correcta.
  - Transmitir información del consumidor al fabricante y viceversa.
  - Etc.

## 5.6 POLITICA DE VENTAS PERSONAL

Considerando tradicionalmente como un ejecutor de órdenes el representante de ventas se va convirtiendo, cada día más, en un promotor de ventas.

En la introducción de nuevos productos una de las herramientas de impulso más efectiva es la venta personal. La función promocional del vendedor es servir de intermediario, de contacto, explicando con su clientela las políticas y lo que ofrece la Compañía, y comunicando en sentido contrario a la Dirección, las reacciones y en general la información básica del mercado de los compradores en el campo.

"La publicidad y la venta personal representan formas alternativas de informar y persuadir al consumidor. Cada uno tiene ciertas ventajas de comunicación sobre la otra"<sup>79</sup>

El personal de ventas debe interactuar con los conocimientos y prospectos contestando preguntas y proveyendo la información que requiere sobre el uso, manejo y características del producto, así como, mostrar el mismo si es posible al consumidor po-

Por lo tanto el vendedor debe tener carácter aventurero, seguro se dí mismo, agresivo e imaginativo, con agilidad mental, capaz de tomar decisiones rápidas y de presentarle al cliente una situación convincente y atractiva de lo que observará adquiriendo la presentación del nuevo producto.

En resumen, son tres cualidades básicas: Empatía (sensibilidad de la situación y sentimientos de comprador), empuje (deseos de llegar al éxito) y conocimiento (familiaridad con el producto nuevo, políticas y condiciones del negocio, etc.)

## 5.7 POLITICA DE PUBLICIDAD

Se ha definido como "(...) cualquier forma pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios de manera empresarial por un patrocinador identificado".<sup>31</sup>

### A. Objetivos

Una de las funciones principales de la publicidad es la promoción de ventas de productos. De esta manera global se deriva una gama de objetivos individuales:

1. Atracción de la atención y creación de intereses (para este propósito un elemento de impacto es muy importante).
2. Información acerca de los beneficios de los nuevos productos. (Se deja al consumidor su propia evaluación)
3. Creación de deseo del nuevo producto. Bajo el nuevo con-

cepto de mercadotecnia, la satisfacción de necesidades se convierte en la creación de necesidades en el sentido en que están siendo desarrollados soluciones a problemas que el consumidor ni siquiera ha detectado o concientizando.

3. Orientación del deseo generado de compra del nuevo producto hacia la compañía en cuestión, estableciendo, expandiendo y asegurando así la posición y participación del mercado.

4. Crear la preferencia del consumidor hacia el nuevo producto de la compañía.

5. Creación y mantenimiento de una actitud favorable del consumidor hacia el producto y la Compañía.

6. Apresuramiento de los ritmos de compra y consumo, dependiendo psicológicamente modelos anteriores.

La planeación y control son tan importantes aquí como en cualquier otra área de la empresa. Una primera lista de chequeo debe conformarse a esta altura -gestión- de la campaña. Entre otros, los expertos han de checar ciertos principios como: reconocimiento, identificación, elemento de impacto, toque personal, confiabilidad, descripción del objetivo, conformidad con el problema o motivo, frecuencia, tamaño, localización, etc.

B. Proposición o promesa única de venta.

Esta diversidad de puntos puede simplificarse citando la proposición única o básica de ventas. Así, un concepto (o tares) pu

blicitario debe vender, y ofrecer una proposición al consumidor. "Para interesar a los consumidores la publicidad debe decir algo interesante acerca del producto. Al mismo tiempo debe decir algo que no se relaciones o evoque de manera inmediata a ninguna otra marca de la categoría de productos".<sup>32</sup> Finalmente debe ser creíble o comparable. Este análisis tribariante utiliza a un modelo tridimensional para describir grados de deseo (D), exclusividad (E) y credibilidad (C).

Expresados matemáticamente, su relación podrá plantear de la manera siguiente:

$$PM = f(D) (E) (C)$$

En la PM (la potencia de Marketing o el grado en que un atributo de un producto dado promoverá efectivamente las ventas), está en función de una relación multiplicadora entre estos factores.

Un concepto o tema de publicidad debe presentar algo realmente nuevo al consumidor; debe mantener una nueva proposición, algo que represente una diferencia real al mismo. Así la tarea publicitaria se vuelve considerablemente más sencilla cuando el bien posee una ventaja real y específica sobre otros productos existentes.

La publicidad efectiva presenta los beneficios al comprador, de forma concisa; utiliza una sola idea en lugar de sobrecargar el mensaje. La capacidad de la mente humana para percibir, procesar y alcanzar la información publicitaria es en extremo limitado: un mensaje que no es suficientemente claro o atractivo se

olvida inmediatamente.

### C. La Agencia Publicidad

La asesoría y trabajo conjunto con una buena agencia de publicidad resulta generalmente conveniente. El rol ideal de una agencia orientada a Marketing es el de involucración total en el proceso de Marketing con la debida prudencia ofreciendo asesoría en todo el proceso de la mixtura de Marketing.

El procedimiento básico de una agencia de desarrollo y ejecuta una compañía para un nuevo producto, sigue el patrón siguiente:

1. Un estudio del producto o servicio del cliente para determinar las ventajas y desventajas inherentes al mismo, su relación con la competencia.

2. Un análisis del mercado actual y del potencial a los que el producto o servicio se adopta, en cuanto a la localización, posible volumen de venta, estacionalidad, naturaleza y magnitud de la competencia.

3. Información sobre factores de distribución y ventas, y sus métodos de operación.

4. Información de los medios disponibles y los medios que pueden utilizarse beneficiosamente para llegar a la interoretación del producto o servicio al consumidor, mayorista, distribuidor, contratista o cualquier otro factor. Esta información cubre:

- a. Carácter
- b. Influencia
- c. Circulación, cantidad, calidad, localización
- d. Requerimientos físicos
- e. Costos

Trabajando en el estudio, análisis y proporcionamiento de información como anteriormente está expuesto, se llega a:

5. Formulación de un plan definido y presentación al cliente.

6. Ejecución del plan:

- . Escribiendo, diseñando e ilustrando los anuncios u otras formas aprobadas para la comunicación del mensaje.
- . Contratando tiempo, espacio u otros medios de publicidad.
- . Incorporando adecuadamente el mensaje a una forma mecánica.
- . Checando y verificando inserciones.

7. Cooperación con el trabajo de venta del cliente, para asegurar el mejor efecto de la publicidad.

D. Medicion de Resultados.

Siempre debe la Compañía medir los resultados de su campaña.



Se puede hacer mediciones cuantitativas y cualitativas o motivacionales, etc.

Estas mediciones no proporcionarán datos sobre posibles ventas ni interés de compra, pero así pueden medir las reacciones psicológicas hacia los anuncios y su impacto de comunicación.

El éxito de una campaña depende, no tanto por su calidad artística, sino de la reacción del público objetivo de ella. Además la publicidad no es sino uno de los elementos de la mixtura de mercadotecnia del nuevo producto y solo en cuidadosa y estrecha coordinación con los otros componentes del programa introductorio, puede ésta desarrollar su impacto total,

Las pruebas más comunes son:

a. Pre-test publicitario en el que pueden medirse uno o más comerciales ya sea terminados o preliminares con especial atención en comunicación, credibilidad, impacto, interés que despierta en el producto y atractividad del comercio. Puede presentarse un tema publicitario con varias alternativas para ver cual es el que atrae a más gente.

b. Prueba de 24 horas. Mide principalmente el impacto del comercio. Se realiza haciendo una única inserción del mismo en un programa de televisión cuidadosamente seleccionado, cuya audiencia abarque principalmente al público objetivo del producto en cuestión. Al día siguiente se sale del campo y se mide la recordación del comercio entre dicho público objetivo.

c. Post-test publicitario. Esta prueba mide principalmente comunicación de la campaña. Con ella se puede conocer la imagen del producto que queda en la mente del consumidor, el interés de compra, el conocimiento del producto. Puede hacerse también cualitativa o cuantitativamente.

Es muy importante establecer la prioridad de investigación de estas pruebas. En todos los casos, se debe dar más importancia y prioridad a las primeras etapas de investigación que a las últimas.

## CAPITULO 6 DIFUSION Y ADOPCION DE INNOVACIONES

Las innovaciones son de importancia vital para el crecimiento de cualquier compañía. El éxito de un producto nuevo depende más que nunca de las decisiones selectivas de los consumidores. Esta situación nos lleva al hecho de que el conocimiento de las motivaciones del consumidor y de su comportamiento se encuentran en la aceptación del concepto de marketing moderno.

Se ha vuelto esencial para todo jefe de producto, el comprender los procesos por los que se expanden y dan a conocer la información y opiniones acerca de sus productos, así como la reacción de aceptación o rechazo. Debe conocer a través de que etapas pasara cada consumidor en la división de compra de un nuevo producto, y las posibilidades que tiene que influenciar su decisión en favor del mismo.

Es así como una de las tareas más importantes de cualquier jefe de producto es el manejo adecuado de la comunicación para optimizar el flujo de comunicación acerca de sus productos, necesita conocer lo suficiente todos los factores y procesos que conforman la difusión de un producto nuevo.

### 6.1 PROCESO DE DIFUSION

Puede definirse como el "...espaciamento de una nueva idea desde su fuente de innovación o creación hasta sus últimos consumidores adoptantes"<sup>83</sup>

Comprende este proceso varios elementos, y se refiere a las

formas de espaciamento de la información e influencia sobre y hacia un producto nuevo.

## 6.2 ELEMENTOS DEL PROCESO DE DIFUSION

Comprende cuatro componentes principales:

- Un nuevo producto
- Su comunicación de un individuo a otro
- En un sistema social
- A través del tiempo

Las innovaciones son ideas que una persona percibe como nuevas. Aún cuando un producto tenga varios años en el mercado, es nuevo para aquella persona que por primera vez oye de él lo ve, compra, usa o consume. Así la percepción subjetiva de cada consumidor es importante en la determinación del carácter de innovación en un producto nuevo.

Este hecho tiene más implicaciones que los imaginables para el jefe de producto. Significa que lo realmente importante para un producto nuevo no es el tiempo que ha estado en el mercado sino la reacción hacia él por parte de los consumidores.

Además un gran avance tecnológico, no convertirá necesariamente a un producto en una innovación real. Solamente si un número suficiente de consumidores encuentra en él ventajas, éste podrá ser llamado realmente en innovación.

Pero, aún cuando el consumidor encuentra ventajas y diferen-

cias reales (ya sea físicas o psicológicas) en un producto, esto no desarrolla necesariamente una preferencia, y es aquí donde entra en juego la comunicación.

La comunicación puede definirse como "... la transferencia de información, ideas, opiniones, emociones, etc., por medio de símbolos: palabras dibujos, cifras, diseños, gráficas, etc." <sup>84</sup>

Cuando hay comunicación en Marketing siempre existen dos grupos que se comunican uno con otro a través del uso de diferentes medios o canales de comunicación.

Los objetivos de Marketing son: <sup>82</sup>

1. Es un medio para establecer y mantener los contactos necesarios para completar una transferencia.
2. Transmite mensajes persuasivos a los dos grupos de manera que permita un intercambio.
3. Provee retroalimentación de resultados con respecto a productividad, eficiencia y efectividad de la actividad mercadológica.

De cada uno de estos tres objetivos dispone de un tipo de comunicación particular:

- a. La comunicación logística transmitidos sobre hechos sobre disponibilidad de bienes, precios y demanda.
- b. Comunicación persuasiva transmite diseñados para concluir una transacción.
- c. Retroalimentación de la información acerca del desarrollo de la actividad de mercadotecnia que se ha aplicado, de manera de aquel que existe el mensaje a quien lo reciba .

Una compañía dedicada a la fabricación de nuevos productos desda exponer mensajes acerca de sus productos por determinados grupos de consumidores. Estos mensajes deben ser informativos, persuasivos; esto es, presentar suficientes hechos al consumidos acerca del producto, así como convencerlo de que lo compre.

Mientras que estos contactos promocionales entre el fabricante y el consumidor puede llamarse comunicación controlado (ya que la compañía decide sobre la campaña de publicidad y determina el entrenamiento de sus vendedores), hay una cantidad considerable de comunicación controlable que se da en el proceso de difución, inclusive se puede decir que la mayoría del intercambio de información relacionada con los productos del productor está fuera de su control. La publicidad y el personal de ventas de los competidores e intermediarios, la evaluación profesional independiente a través de laboratorios de prueba y el intercambio de opiniones personales entre consumidores no pueden ser influenciados directamente por el fabricante.

Como se utilizan medios masivos para determinar mensajes acerca de un producto, no hay un contacto directo entre el creador del mensaje y el ue lo recibe. Esto es la razón por la cual el creador del mensaje y por lo que recibe. Esta es la razón por la cual se necesita la retroalimentación que se obtiene a través de investigaciones sobre la publicidad para medir el impacto de los recursos utilizados en la toma de decisiones del consumidor. A pesar de que no existe duda sobre la necesidad de hacer publicidad, la influencia que viene de las conversaciones personales ejerce una mayor fuerza.

La comunicación personal y la participación de un sistema social determinado son factores que influyen cualquier decisión y son incontrolables. En cualquier sistema social dado cada consumidor tiene un cierto status y juega un rol específico. Su relación con otros miembros de un sistema social en particular puede describirse en la forma de cuatro tipos principales de adopción de algún producto.

1. Muchas innovaciones son adoptadas por una persona, independientemente de las decisiones de otros miembros relativamente independientes, y pueden aún, ir en contra de los valores de su grupo. Se ha descubierto que la influencia en la decisión y selección de marca de producto es relativamente débil para algunos casos como radio, jabón detergente, duraznos enlatados, etc.

2. Existen algunos productos que se compran porque otros miembros del mismo sistema lo han comprado. Estos son socialmente deseables ya que el comprador está dentro de las últimas tendencias de modas.

3. Innovaciones que requieren una primera aceptación de la mayoría de los miembros de un sistema social antes de tomar decisiones de adopción.

Puede desearse la adopción pero no puede hacerse sino que hasta otros miembros se unan a quien desea. Ejemplos: cualquier proyecto que requiera una inversión mayor que lo que una sola persona podría realizar y por lo tanto requiere un esfuerzo cooperativo, como puede ser la instalación de un sistema de riego de drenaje en una ciudad o manzana determinada; etc.

### 6.3 ADAPCIÓN DE INNOVACIONES

Mientras que el proceso de adopción es un proceso de comunicación contra un fenómeno social, se puede describir también como un proceso mental, por medio del cual pasa un individuo desde que se entera de la innovación hasta su adopción final.

La difusión de un producto nuevo es un prerequisite para la adopción pues solamente hasta que el consumidor se da cuenta de la existencia, disponibilidad y deseabilidad del nuevo producto en particular, puede decidir si la adopta después de pasar por un proceso múltiple de toma de decisiones.

El diagrama que se encuentra al final de este capítulo muestra esta interacción.

La información pasa del producto a través del medio masivo y varias etapas de líderes de opinión. Los líderes de opinión son personas que forman parte de un sistema social, a quienes se les solicita información y consejo, o sea, aquellos individuos que influyen las decisiones de otros miembros con respecto a la adopción de innovaciones.

Del líder de opinión para la información del consumidor-individuo quien pasa a través de un proceso elaborado en solución

Al adoptar una innovación el consumidor pasa a través de cinco diferentes formas.

- Conocimiento
- Interés



- Evaluación
- Prueba
- Adopción

Durante la etapa de conocimiento el consumidor se da cuenta de la existencia de un nuevo producto pero todavía no ha sido informado acerca de su disponibilidad, precio, características y beneficios específicos.

Los medios masivos posiblemente amplificadas por el impacto de los líderes de opinión sirven especialmente para éste propósito debido a que puedan establecer el primer contacto a un precio relativamente abjo en comparación con el tamaño de la audiencia. Los mensajes son vagos y con un contenido de información mínima debido a la capacidad limitada de retención a las impresiones publicitarias.

Si el consumidor obtiene la impresión de que la innovación puede aplicarse a su situación, tratará de recopilar información suficiente en la etapa de interés.

La primera decisión se lleva a cabo en la etapa de evaluación. El comprador potencial mide los pros y contra del producto y decide si probar o no la innovación. Aquí tratará de buscar información y consejo que le refuerse en sus actitudes. Muchos consumidores no adoptarán la innovación sin antes probarla; el individuo prueba el nuevo producto comparándolo y consumiéndolo en pequeñas cantidades. Debido a que esto obliga al consumidor a entrar en una tienda. El personal de venta se vuelve una <sup>fuente de</sup> información de gran influencia ya que su consejo puede alterar la in-

tención original de compra.

Una vez que el consumidor ha probado el nuevo producto determinará si éste ha sido útil y deseable en su situación particular. La etapa de adopción es cuando se hace una decisión de continuar el uso o consumo de un nuevo producto.

Las cinco etapas del proceso de adopción puede darse en periodos variados de tiempo así como puede tomar años en el caso de compra de impulso puede ocurrir dentro de muy corto periodo de tiempo.

El conocimiento del proceso de adopción puede emplearse de manera estratégica. Un producto podrá llegar a las utilidades deseadas mucho antes de lo previsto, si tiene éxito en reducir el periodo de tiempo que va desde el consumidor se entera del nuevo producto hasta lo que prueba; esto se prueba haciendo muestras gratis, distribuyendo de puerta en puerta, etc. La muestra gratis es recomendable ya que el consumidor no incurre en riesgos financieros y lo prueba por curiosidad natural.

Un rechazo del nuevo producto por parte del consumidor puede ocurrir en cualquier etapa, pero si sucede en la etapa de adopción, esto representa la decontinuación del uso y la terminación de la lealtad hacia la marca.

El proceso de adopción puede dividirse en dos etapas de adopción:

1. A la primera etapa se le llama periodo "desde el conocimiento

to hasta prueba" y comprende el tiempo que pasa entre que el consumidor oye primero acerca del nuevo producto hasta que llega a la decisión de probarlo.

La segunda es llamada periodo "desde prueba hasta adopción", incluye las dos últimas etapas desde la prueba misma hasta la decisión de continuar con el uso o consumo.

Las primeras tres etapas del proceso de adopción son exclusivamente mentales y no se efectúa ningún desembolso de dinero o se requiere experiencia de uso por parte del consumidor. Las últimas dos fases son cruciales para el éxito de marketing.

#### 6.3.1 EL PROCESO DE ADOPCION

Comprende el proceso mental a través del cual un individuo pasa desde que oye por primera vez acerca de la innovación hasta su adopción final.

La difusión así ocurre en la esfera social y comprende la transferencia de información y opiniones acerca del producto, del producto a los consumidores individuales. La difusión es un prerrequisito necesario para la adopción, ya que solo después de que un consumidor ha salido de la experiencia, disponibilidad y deseabilidad de una innovación en particular, puede este decir acerca de su adopción en un proceso de adopción polietápico.

En el siguiente diagrama se muestra la relación entre difu-

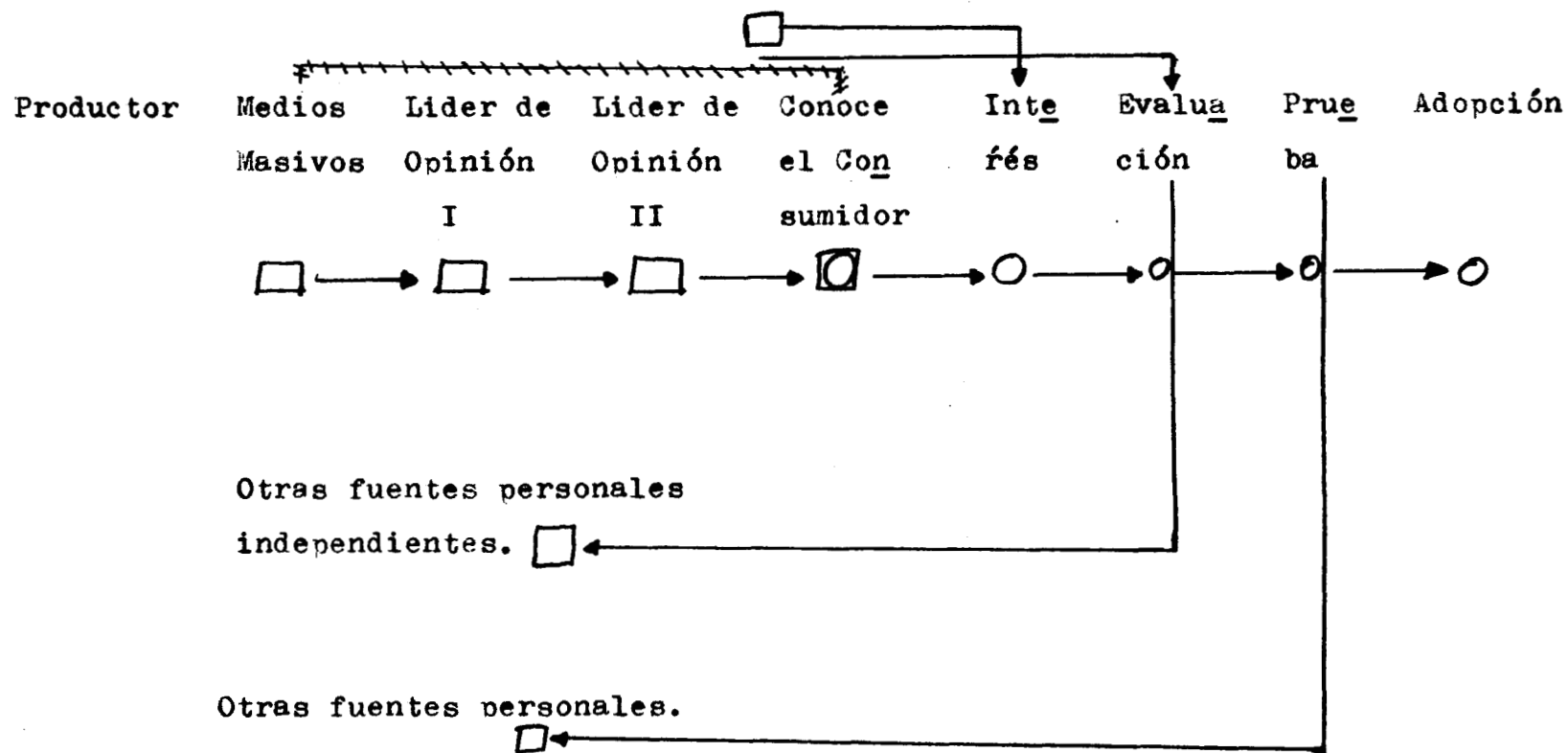
si3n y adopci3n. La informaci3n pasa del producto v3a medios ma  
sivos hacia el consumidor, quien en turno atraviesa por un pro-  
ceso de selecci3n elaborado.

# DIFUSION Y ADOPCION DE NUEVOS PRODUCTOS

Proceso de difusión  
Esfera Social  
Comunicación

Proceso de adopción  
Esfera de individuos  
Toma de decisión

## FUENTES IMPERSONALES



FUENTES SOBRE RECIPIENTES DE INFORMACION

ETAPAS DEL PROCESO DE ADOPCION

21

## 6.4 PARTICIPACION DE MERCADO

El crecimiento de las empresas se ubica y mide en base al crecimiento de ventas. Sin embargo, desde el punto de vista de marketing, el objetivo primordial es el crecimiento de la empresa dentro del mercado, el cual se sustenta en dos elementos básicos:

1. Crecimiento de la competencia en relación al de la propia empresa.
2. Nivel de conocimiento alcanzado en la gente, de manera que consuman el producto propio contra aquél de la competencia.

Aunque ambos elementos se alcanzan en reflejar un incremento en ventas, no es suficiente este como indicador, ya que, por ejemplo, el hablar de un incremento de 30% en ventas aunque pudiera implicar un crecimiento en el mercado, no necesariamente significa que se ha crecido en relación a la competencia e industria a través de una mayor penetración.

Consecuentemente para el hombre el indicador de crecimiento es la participación que incluso pudiera darse el hecho de que un incremento importante en ventas de un año a otro correspondiera un descenso en la participación de mercado, debido a que el mercado creció más y algunos competidores lo hicieron también.

Conviene enfatizar que el objetivo marketing es el crecimiento de la empresa en el mercado. Se debe explicar lo que esto significa, en base a participación y penetración y desechar el crecimiento en base a ventas, el cual solo ayuda a aumentar el dine-

ro, pero no habla de imagen y crecimiento en relación a los de  
más y a la industria, sino un crecimiento del mercado mismo.

## CAPITULO 7 CICLO DE VIDA

A pesar de que su importancia como concepto es adaptada por muchos hombres de negocios, existe muy poca evidencia empírica que muestre cómo operan los ciclos de vida y como se relacionan con la competencia y con la estrategia marketing. Este concepto se utiliza para pronosticar ventas y diseñar programas de marketing.

La posición de un producto y hasta su concepto cambian al pasar del tiempo. El ciclo de vida representa un intento de reconocer distintas etapas en la historia de ventas del producto. En relación con estas etapas hay oportunidades y distintos problemas respecto a la estrategia de mercadotecnia y el potencial de utilidades. Si se identifica la etapa en la que está un producto a la que se aproxima, posiblemente se formularán mejores planes de marketing.

### 7.1 MODELO BASICO DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO.

El ciclo de vida de un producto es un modelo generalizado de tendencias de venta para una clase de categoría de producto, a través de un cierto periodo de tiempo, y de cambios relativos en el comportamiento de la competencia

Sin embargo, el mercado de cada producto está sujeto a influencias de factores externos, que no guardan ninguna relación con el ciclo de vida y tienden a distorcionar el panorama considerablemente.



Para poder aislar el verdadero ciclo, las ventas deben ajustarse para no considerar crecimiento de la población, cambios en el nivel de consumo personal, y cambios en precio, ya que estos factores pueden reflejarse un aumento irreal de ventas.

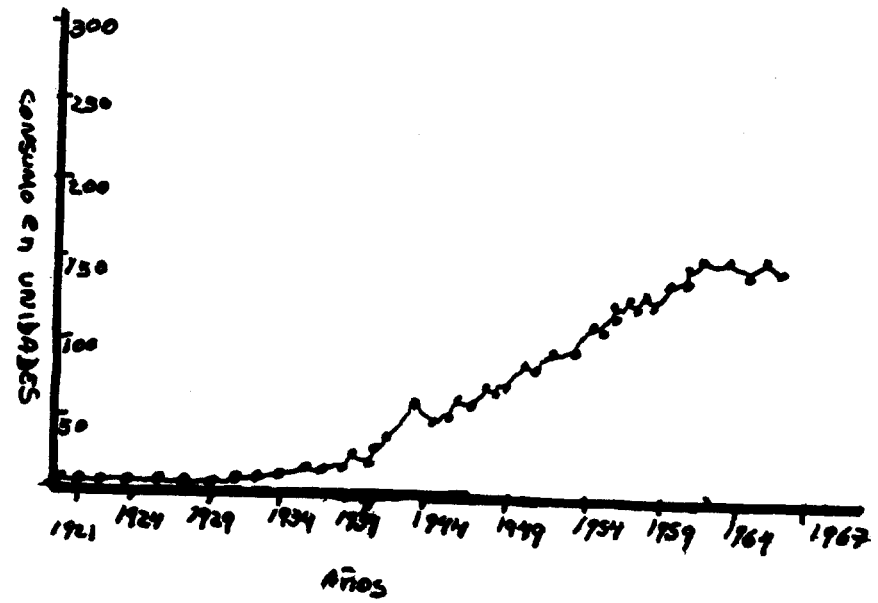
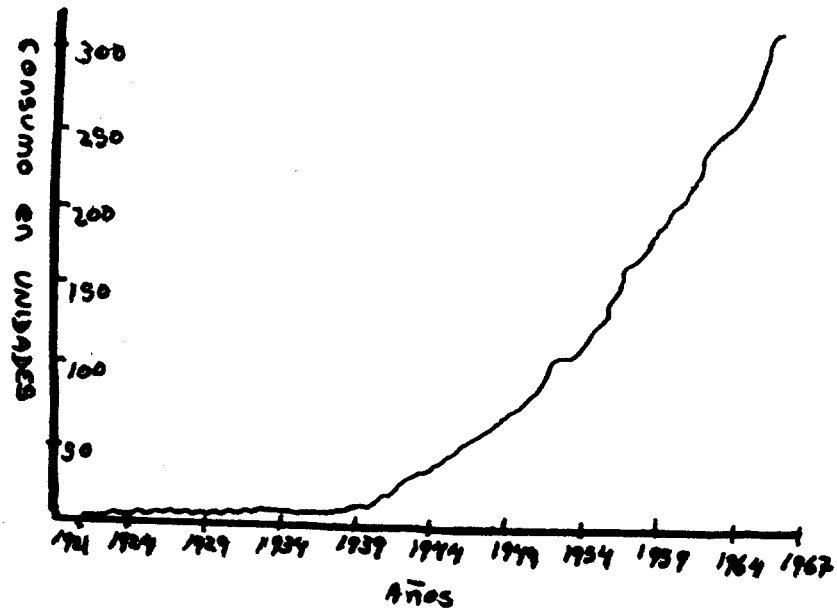
Así, las cifras ajustadas reflejan en realidad el nivel de aceptación de mercado y no la información en bruto de ventas.

El proceso de ajuste es muy importante ya que afecta los datos de forma considerable.

"Otra consideración que hay que hacer acerca del ciclo de vida es que hay que tomar en cuenta la posibilidad de ciclos para categorías de productos, líneas de productos y productos individuales"<sup>23</sup>

Las categorías de productos incluyen objetos que a pesar de tener diferencias en formas, tamaños y diferencias técnicas son esencialmente sustitutos de las mismas necesidades; como regla los consumidores compran sólo uno de los productos de toda la gama disponible de ellos. Por ejemplo, los coches, cigarrros, etc. Las líneas de productos por su parte forman una unidad de clasificación más pequeña, comprendiendo productos más homogéneos entre ellos que lo que son en comparación con otros productos de la misma categoría. Ejemplo: coches sport y compactos, cigarrros con filtro y sin él.

El producto o marca, finalmente, es un objeto individual de una línea de productos y representa una versión específica de la idea básica de producto. Ejemplo: Marlboro, tamaño regular, sin filtro.



EPECTO DE AJUSTES EN PATRONES DE VENTAS UNITARIA

(a) VENTAS UNITARIAS NO AJUSTADAS

(b) VENTAS UNITARIAS AJUSTADAS

Analizaré únicamente el ciclo de vida de categorías de producto, para poder presentar un programa completo de la estrategia competitiva y la interacción de varias etapas del desarrollo del mercado.

## 7.2 ETAPAS

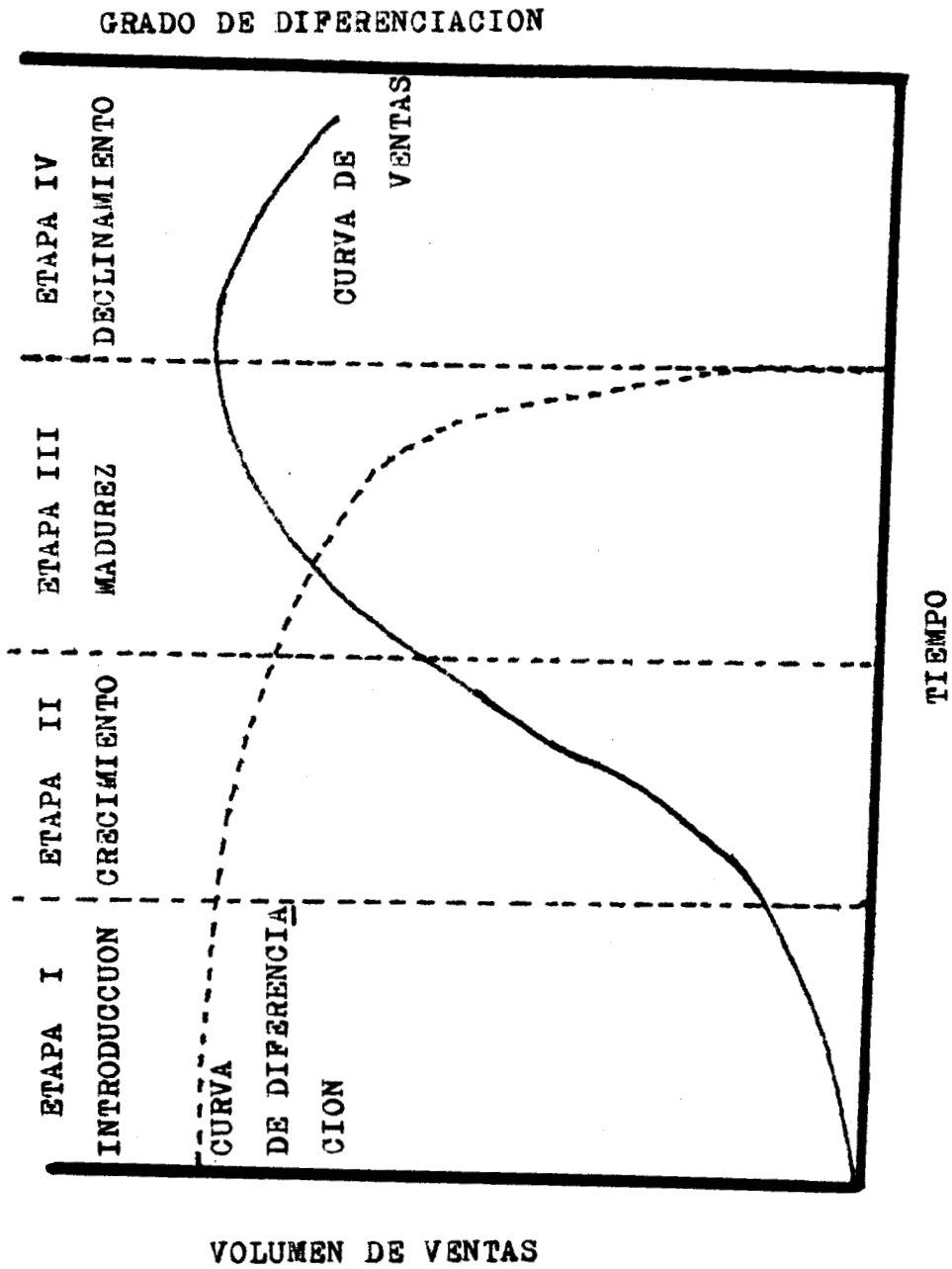
Comprende el modelo, cinco etapas basadas en un número distintivo de atributos.

Para su distinción, conviene sentar la diferencia entre capacidad y volúmen de mercado. Dado que la capacidad del mercado entre esta y el volumen de mercado es un buen indicador de la etapa que el ciclo de vida ha alcanzado en cualquier momento determinado. Se complementa con el concepto de resistencia del mercado, la que es alta en un principio y cae de forma considerable, volviendo a subir conforme el mercado crece.

Las cinco etapas son:

- A. Introducción
  - B. Crecimiento
  - C. Madurez
  - D. Saturación
  - E. Decadencia
- 
- A. Introducción

En esta etapa la tarea principal del jefe de producto consiste en la percepción de problemas y el desarrollo de soluciones a



CURVA DE VENTAS Y GRADO DE DIFERENCIACION

propiadas.

Conforme la diferencia del nuevo producto contra los existentes en el mercado sea mayor, los riesgos de su lanzamiento son también mayores: "El lan

"El lanzamiento de nuevos productos está cargado de incertidumbre y riesgos desconocidos generalmente, la demanda tiene que 'crearse' durante la etapa de desarrollo inicial del producto, y la duración de éste depende de la complejidad del producto, su grado de novedad, su grado de ajuste a las necesidades del consumidor y la presencia del sustitutos competitivos en una forma u otra".<sup>84</sup>

La introducción es un producto nuevo requiere crear y activar la demanda, es decir convertir la demanda potencial en real, y parte de la capacidad de mercado en volumen de mercado. Esta tarea la toma el pionero-esto es, el productor que desarrolla e introduce la innovación y así capitaliza la potencia y la disponibilidad de los consumidores hacia la adopción de soluciones a nuevos problemas.

Las ventas así como las utilidades son muy bajas. Respecto a las primeras podemos decir que los esfuerzos de ventas y publicidad tardan algún tiempo en crear demanda y los consumidores se muestran renuentes a cambiar a productos nuevos con los que están pocos familiarizados. Con respecto a las utilidades, los gastos iniciales de lanzamiento pueden ser muy altos. Se hace una alta inversión publicitaria y se incurre en gastos por descuentos a intermediarios para animarlos a distribuir el nuevo producto.

## B. Crecimiento

Si el producto sobrevive la primera etapa, las ventas empiezan a crecer rápidamente. Los consumidores empiezan a probarlo, y si están satisfechos con él, realizarán compras.

"Durante esta etapa la entrada de la competencia es inevitable. Muchos de ellos son imitadores y entran al mercado con copias 'al carbón' del producto original. Sin embargo, el reto que representan ayudará a expandir rápidamente el volumen del mercado. El monopolio del pionero se transforma en oligopolio con varias compañías" <sup>85</sup>

Del lado de los consumidores, hay dos tipos de ellos que se unen al mercado en esta etapa, los adoptantes tempranos y la mayoría temprana.

Se expande el mercado y se entra a nuevos segmentos sobre todo a través de reducciones de precio. Mientras que la demanda inicial de los innovadores era relativamente insensible al precio, la aparición sucesiva de gente de niveles más bajos provoca un rápido aumento de la elasticidad del precio.

En esta etapa el problema al que se enfrenta la gerencia es colocar una versión efectiva del producto en el mercado, en un volumen suficientemente grande para asegurar la marca y crear la aceptación en los niveles de distribuidor, minorista y consumidor.

### C. Madurez

El mercado que ha sido establecido; el producto ha sido ampliamente aceptado e integrado al patrón de consumo en todos los niveles sociales, reduciendo significativamente los riesgos financieros, tanto para consumidores, como para oferentes que se integran al mercado.

Dado que (el volumen del nuevo mercado crece cada vez más y las ventas de mercados viejos declinan rápidamente, las campañas más conservadoras se verán forzadas a cambiar hacia el nuevo producto para garantizar su supervivencia.

La lucha por mayores participaciones de mercado en esta etapa requiere diferenciación de producto en dos direcciones, principalmente: distinción de los productos de la compañía de aquellos de la competencia y oferta de una selección más amplia de la propia mixtura de productos de la empresa.

El grupo de consumidores que forma la mayoría tardía se une ahora al mercado, lo mismo que los rezagados, conforme el mercado se acerca a la saturación.

→ La elasticidad del precio es aún mayor que la etapa de crecimiento.

### D. Saturación

Se estabilizan las ventas ya que se ha agotado, la capacidad del mercado.

"Esto significa que la gran mayoría de los distribuidores y los hogares que son prospectos de venta, tendrán y usarán ya el producto. No se necesitan cubrir más canales de distribución(..). La competencia de precios se vuelve intensa. Los intentos de la competencia para mantener la preferencia por su marca incluye diferenciaciones más y más sutiles en el producto, en servicios a consumidores y en promociones y regulaciones de los productos".<sup>86</sup>

Esta etapa obliga al productor a concentrarse en conservar sus canales y espacio en anaquel.

La lealtad a la marca se ha logrado ya y a la resistencia al cambio de parte de los consumidores es muy alta.

La competencia por participación de mercado se vuelve muy ruda, utilizándose simultáneamente la modificación y diferenciación como estrategias para lograr ofrecer productos más atractivos.

La elasticidad de la demanda del precio alcanza el tope debido a que los consumidores buscan realizar mejores compras.

### E. Decadencia

A pesar de que la etapa de saturación puede durar muchos años, con escasas excepciones todo producto está destinado esencialmente a alcanzar una etapa de declinación durante la cual, las ventas decrecen de manera consistente y continua.



Los consumidores han perdido interés por un sustituto mejor o por lo menos diferente.

La participación del mercado que retenga la compañía pionera dependerá de su habilidad para mantener los costos bajos y esto se vuelve el factor crítico y determinante de esta etapa.

### 7.3 MEDICION DEL CICLO

Para hacer operacional este concepto, el jefe de producto debe ser capaz de determinar la posición de su empresa dentro del ciclo de vida. El volumen de ventas únicamente no es un indicador suficiente de la etapa que el mercado ha alcanzado. El hecho de que el mercado esté aún creciendo puede alegrar al jefe de producto pero esto no está justificado en términos de potencial y utilidades futuras.

Es recomendable por ello, analizar simultáneamente la tasa de variaciones en volumen de ventas y la curva de utilidades. Estos tres factores proveen de manera complementaria una medida exacta de la etapa del ciclo de vida, por lo menos mientras se observan tendencias básicas más que fluctuaciones a corto plazo

#### A. Etapa de Introducción.

a. Crecen las ventas lentamente porque la resistencia inicial del mercado es difícil de sobreponer y la difusión y adopción de la idea nueva requieren tiempo.

b. La tasa de crecimiento aumenta más rápidamente que el volumen de ventas mismo, ya que este último es muy bajo con peso aña dido representa un porcentaje de crecimiento mayor que en cualquier otra etapa.

c. Se caracteriza esta etapa por una pérdida. Sin embargo, al final de la misma, la empresa debe estar en su punto de equilibrio. Conforme aparece en escena la competencia, el pionero debe haber recuperado ya su inversión.

## B. Crecimiento

a. Auge de venta.

b. La tasa de crecimiento aumenta también y alcanzará su cima a la mitad de esta fase. A partir de este punto, los incrementos de volúmenes de venta solamente se reflejarán en disminución de la tasa de crecimiento.

c. Las utilidades alcanzan su nivel máximo en esta etapa debido al hecho de que hay pocos competidores y un mercado que se expande rápidamente.

## C. Madurez.

a. Crecimiento considerable aún de las ventas, pero un ritmo más lento.

b. Al final de esta etapa el volumen de mercado se acerca a

la capacidad del mismo y por ello al punto de saturación.

c. Las utilidades disminuyen pero son todavía suficientemente altas para atraer nuevos competidores.

#### D. Saturación.

a. Todas las curvas muestran tendencias negativas.

b. El volumen de ventas decrece lentamente conforme los adoptantes tempranos pierden interés en el producto.

c. La tasa de cambio en el volumen de ventas se vuelve negativa ya que refleja el principio de una contracción de las ventas.

d. Todavía hay utilidades por obtener, pero declinan todavía más bajo la influencia de incrementos en costos y presión de la competencia, y llegan a "cero" alcanzando un segundo punto de equilibrio al final de esta etapa.

#### E. Decadencia.

a. Se acelera la contracción de ventas por la aparición de mercados sustitutos.

b. La tasa de cambio en volumen de ventas se vuelve negativa

c. Los costos exceden las utilidades debido a la poca producción y a incrementos en el costo de materia prima y mano de obra, provocando así pérdidas.

El punto de decisión más importante, ocurre a la mitad de la etapa de crecimiento, cuando la tendencia reversiva de la curva de tasa de cambio en ventas predice una reducción del ritmo del mercado. El rápido aumento en ventas en este momento crea generalmente una gran satisfacción de los jefes de producto. Es aquí donde una evaluación de objetivos-respecto al mercado total y no a la participación de la empresa- lleva a la decisión de desarrollar un nuevo producto que elimine o sustituya al actual.

El tiempo que requiere la inversión de un nuevo producto, su desarrollo y su lanzamiento hace necesario tomar una propia decisión de manera que para cuando el producto presente esté en su etapa de decadencia el nuevo alcance en volúmen suficiente de ventas para aportar utilidades atractivas.

Este tipo de planeación de ciclos de vida sucesivo es típico por ejemplo en el negocio de modas, así como aparatos domésticos cuyo ciclo de vida se están acortando rápidamente.

La estructura del mercado se refiere al número de oferentes.

Los cambios del producto se relacionan con las cinco categorías de nuevos productos ; los últimos tres renglones resumen los cambios en las tres variables usadas para determinar la posición de un producto en el ciclo de vida.

#### 7.4 ESTRATEGIA PARA CADA ETAPA

ETAPA DE INTRODUCCION. "En cuanto a la política de producto, un nuevo producto debe estar maduro cuando se introduce, esto es, el diseño óptimo y el desarrollo tienen que haberse completado antes de la introducción".<sup>37</sup>

La política de ventas es de poca importancia es esta etapa debido a que los competidores no han entrado al mercado y el productor pionero es la única fuente de aprovisionamiento para este nuevo producto; para los innovadores, sus características y funcionamiento son factores de decisión de compra más importante que el pago y entrega; generalmente estarán dispuestos a aceptar ciertos problemas de servicio por la satisfacción entre los primeros en poseer el producto.

La política de canales de distribución constituye una fase crucial; la habilidad del productor para establecer una distribución óptima puede hacer o romper la creación de un nuevo mercado, además de que determina el carácter y el tamaño del público objetivo.

Con respecto a la política de publicidad la difusión y aceptación del nuevo producto se logra a través de una presión publicitaria fuerte para contrarrestar la resistencia al mercado. Su principal tarea es comunicar la idea básica de la innovación e inducir a los compradores prospectivos a probarla.

La publicidad debe ser extensiva, e sea, que se expanda geográficamente para llegar a todo el mercado objetivo e intensiva

pues la decisión para elegir esta influencia por las exposiciones de publicidad, los comerciales en televisión y las revistas a nivel nacional ofrece una cobertura amplia y todo el panorama.

En cuanto a política de precio, el pionero es libre al establecer el precio introductorio que puede ser alto o bajo deliberadamente. El procedimiento usual es: precios altos en la etapa inicial con reducciones subsecuentes, esto se hace debido a que el innovador que está interesado en el nuevo producto podrá pagar generalmente el precio que establece el pionero; por otro lado, la innovación no se conoce lo suficiente como para atraer clientes a través de reducciones en el precio.

ETAPA DE CRECIMIENTO. La política de producto sigue siendo poco importante ya que no hay grandes mejoras o diferencias entre productos. La mixtura de producto es pequeña; solamente se ofrecen pequeñas variaciones del concepto original debido a que el modelo básico se vende muy bien y no hay necesidad para hacer una diferenciación costosa del producto.

Hablando de política de venta, los retrasos de entregas de mercancías causarán que los clientes se cambien a otros proveedores más rápidos.

En cuanto a la política de publicidad debe informar a los prospectos compradores acerca de la existencia, ventajas y usos del nuevo producto. Debido a que en esta etapa lo que se quiere crear es demanda primaria se suelen hacer campañas conjuntas con objeto de repartir los costos. Un esfuerzo cooperativo so

lo es posible si la gran mayoría de los competidores constituyen a un presupuesto común.

En lo que respecta a la política de precio se convierte en una herramienta competitiva. Los precios caen considerablemente. Esto es posible debido a las economías de escala.

ETAPA DE MADUREZ. La coexistencia política de los competidores se convierte en una guerra por ganar segmentos del mercado.

En relación a la política de producto, mientras que la homogeneidad de productos competitivos hizo posible la expansión rápida del volumen del mercado en la etapa de crecimiento, en esta fase las compañías competitivas utilizan todas las mixturas de marketing para hacer sus productos lo más heterogéneo posible en la mente del consumidor.

A pesar de que el volumen del mercado sigue creciendo, la expansión de las ventas individuales depende principalmente de la obtención de un buen segmento del mercado. Todos los competidores tratan de establecer preferencias y lealtad a la marca.

En esta etapa los productos están ya tecnológicamente muy desarrollados y los rasgos de los productos competitivos son copiados tan rápido que se diferencian entre ellos muy someramente, por lo que el diseño del mismo tiene una gran influencia en el éxito del producto en el mercado. Aquí se utiliza la diferenciación del producto para segmentar el mercado; variaciones de producto permite satisfacer más acertadamente las necesidades e ideas de submercados específicas de consumidores.

Conforme aumenta el número de variantes al producto, el tamaño del lote por variantes tiende a disminuir, lo que hace la producción menos económica; esto hace que sea más rentable comprar parte de la mercancía ofrecida para otros fabricantes, bajo su propia etiqueta y actuar como revendedor.

Con respecto a la política de venta las compañías aprovechan cada esfuerzo como herramienta competitiva para estimular las ventas por lo que se ofrecen créditos, plazos y descuentos para atraer a los clientes con fondos limitados.

Los servicios post-venta se vuelven vitales: semejan los servicios, se bajan los costos de reparación al cliente y se extienden las garantías correspondientes.

En cuanto a la política de canales, las estructuras de distribución y costos son reconsiderables, hay una tendencia a eliminar al mayorista independiente y el productor trata de hacer una distribución directa para ahorrar las utilidades que obtiene del mayorista y aprovecharla quizás para reducir el precio. Por otro lado el intermediario no puede estar empujando la venta del producto tanto como el productor quisiera.

En lo que refiere a la política de publicidad, la campaña debe promover su producto; debe crear impresiones de diferenciación del mismo, poner énfasis en la marca y no tanto en el nombre de la compañía productora, ya que muchas veces éste es desconocido para el consumidor.



La efectividad de la publicidad va decreciendo poco a poco en esta etapa conforme se va haciendo lealtad a la marca y aumenta en una segunda resistencia al mercado.

Los precios declinan un poco y luego se estabilizan sobre todo por razones de costos; se puede hacer un último ajuste al precio causado por la producción de lotes más pequeños, sin perder una cantidad sustancial de ventas, ya que se ha establecido la lealtad de la marca.

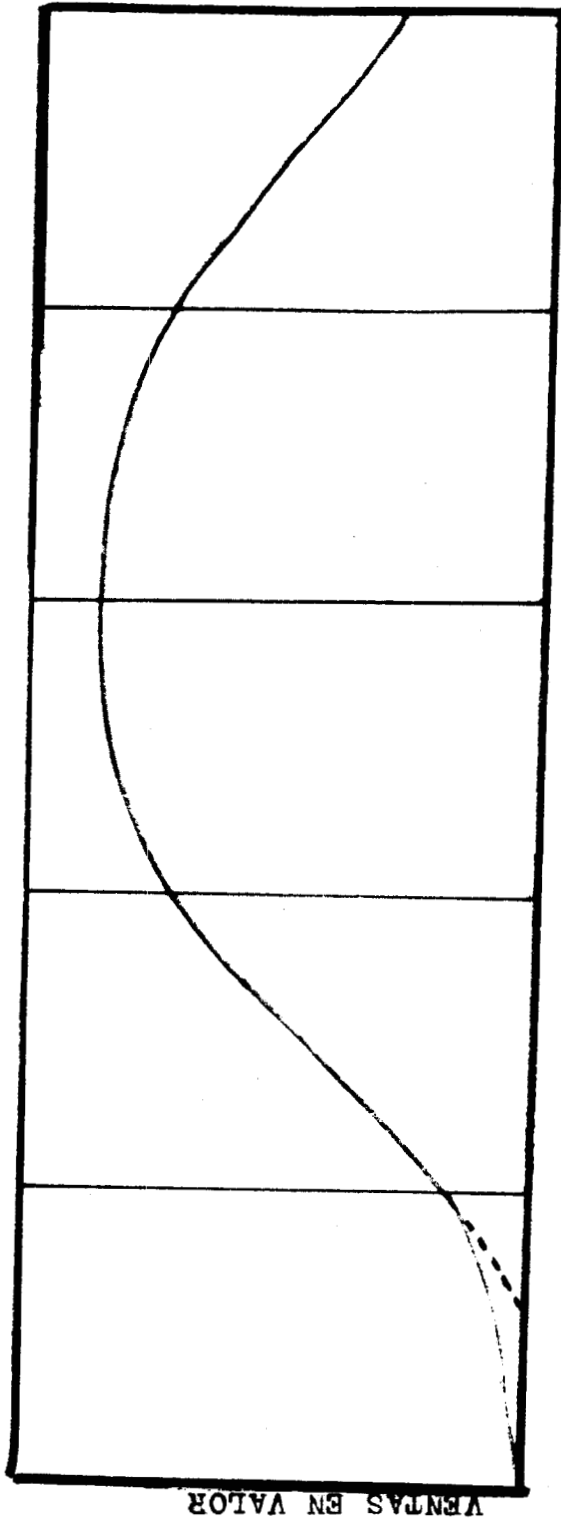
ETAPA DE SATURACION. Comienza la etapa en la que conviene modificar y diferenciar el producto, para distinguirlo de la competencia y así darle una nueva imagen. Es esencial en esta etapa, la diversificación para mantener a un nivel competitivo en el mercado.

Al igual que la etapa de madurez, la política de venta se centra en ser utilizada como una herramienta competitiva estratégica para estimular las ventas.

En cuanto a política de publicidad, el objetivo se centra en mantener la participación del mercado. Un enfoque institucional que relacione y comunique marca-calidad-satisfacción de una necesidad, resulta también efectivo.

ETAPA DE DECADENCIA. Conforme va declinando el volumen del mercado aparece un exceso de capacidad que no se está utilizando. Aquí es cuando algunas compañías empiezan a retirarse del mercado

En cuanto a la política de producto, la compañía retira del mercado los productos débiles, la mixtura del producto se vuelve



INTRODUCCION-  
 CRECIMIENTO  
 MADUREZ  
 SATURACION  
 DECLINAMIENTO

VENTAS EN VALOR

TIEMPO

GRAFICA DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

más concentrada, los productos restantes no se cambian.

Se gasta menos en publicidad, siendo su único propósito el de retrasar lo más posible la decadencia; en este momento los precios tienden a aumentar debido a que los costos se elevan.

## 7.5 VARIACIONES DEL MODELO BASICO

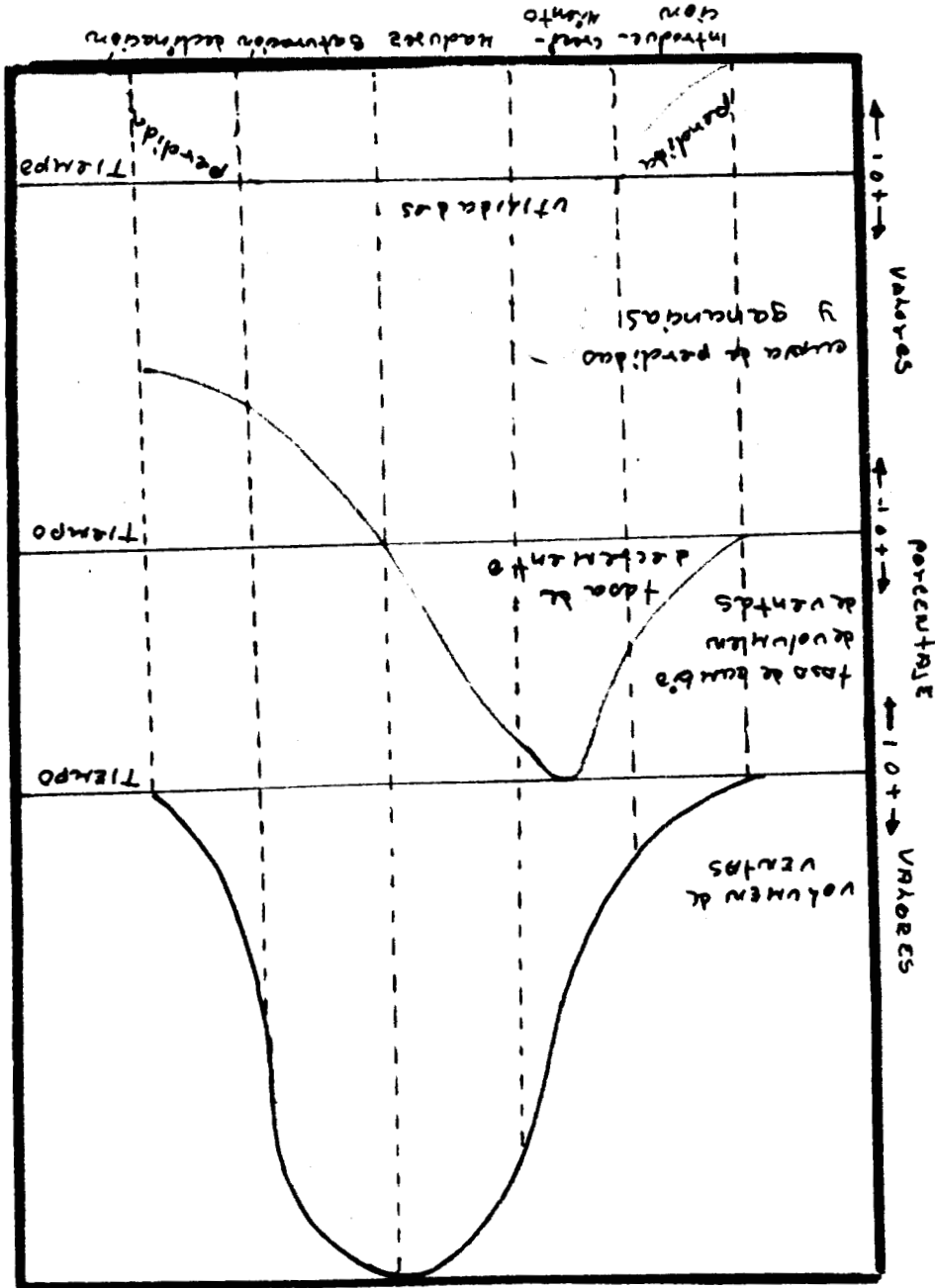
El concepto del ciclo de vida existe desde hace tiempo pero se utiliza poco de manera estratégica o táctica.

El concepto del ciclo de vida se conforma con la realidad razonablemente bien. A pesar de esto hay pruebas de que algunos mercados de productos se caracterizan porque las ventas permanecen a niveles relativamente altos sin que espere una decadencia permanente en un futuro próximo.

"El hecho de que un mercado llegue a la decadencia depende de gran parte de su definición, si el mercado se define en términos funcionales, (r..) en la mayoría de los casos se estabilizará el volumen y quizá crecerá un poco a un nivel relativamente alto". 33

Mientras que la mayoría de los productos siguen su patrón clásico de vida por medio de las etapas de introducción, crecimiento y madurez, De acuerdo con el concepto tradicional las ventas decrecerán un poco durante la etapa de saturación, en cambio dentro del concepto moderno se acepta que existen productos que siguen una estabilidad en el mercado, o sea, que las ventas siguen igual durante un periodo de tiempo. Además, se ha visto que después de que las ventas lleguen al tope, sigue creciendo a una tasa mayor que la de la población; una vez que el

TEORIA DE DETERMINACION DE POSICION DE UN PRODUCTO EN EL CICLO DE VIDA.



ciclo muestra un primer punto de saturación se sacan al mercado nuevos productos, nuevos usos o mercados que ayudan a sobrellevar la decadencia.

Hay dos estrategias principales que surgen para el gerente de producción en su esfuerzo y sobrellevar la curva de ventas en decadencia, que requieren una cuidadosa planeación y son: sustitución y extensión.

"Sustitución es el proceso por medio del cual un producto es remplazado por una innovación. Un nuevo producto ya que ha sido introducido durante la etapa de crecimiento con objeto de alcanzar un volumen suficientemente alto en el momento en que las ventas en el mercado del producto actual se reduzca. Con esta estrategia de sustitución, las utilidades tendrán a permanecer a un nivel relativamente alto debido a que los productos viejos se sacan del mercado tan pronto como los nuevos hayan alcanzado suficientes niveles de ventas. Esto quiere un esfuerzo continuo de desarrollo e ingeniería ya que sólo un pequeño porcentaje de nuevas ideas de productos llevará a resultados exitosos" 39

"La estrategia de extensión generalmente es menos riesgoso debido a que usualmente está basado en un conocimiento bastante bueno del mercado." 90

La idea es expandir y/o extender el mercado actual y hay cuatro formas para implantar estas estrategias: 91

1. Promover su uso más frecuente entre los usuarios actuales.
2. Desarrollar usos más variados del producto entre usuarios actuales.
3. Crear nuevos usuarios para el producto expandiendo el mercado.
4. Encontrar nuevos usos para el material básico.

## CONCLUSION

Para concluir sobre los productos nuevos se puede mencionar que para crear un producto nuevo (ya sea modificando o creando lo) se necesita imaginación, ideas sobre a lo que se quiere llegar, esto lo hace el jefe de producto ya que es la persona encargada para ello, y para ello no se debe desechar que existen reglas legales, técnicas y financieras para la elaboración del producto nuevo.

Otro factor importante es el análisis financiero ya que es muy importante que una compañía se de cuenta hasta que punto puede elaborar el producto.

Se debe analizar las políticas por la que pasa el producto e como lo es la política de marca que es sumamente importante ya que por medio de ésta el consumidor asimila y compra el producto. La publicidad para darlo a conocer, Los canales de distribución para saber cómo lo envío al mercado; en una palabra por medio de las políticas podemos o analizamos el cómo, qué, cuando, dónde, en que medios se va a enviar el producto al mercado para que sea consumido .

Para la compañía es importante dónde se encuentra y hasta adonde puede vivir el producto en el mercado.

## CITAS

1. E. Jeroml Mc. Carthy. Comercialización, 4d. ed., El Ateneo, Buenos Aires, Pp. 200
2. Ausultar los sonidos del cuerpo de un enfermo, observación del cuerpo del enfermo.
3. E.E? Scheving, "New Product Management". Hinsdale, III pp 40
4. Extracto de una conferencia del profesor Barreza, catedrático de la ESADE (Escuela Superior de Administración y Economía), Barcelona, España.
5. No se debe comprender que por más atrayente que pueda ser la idea de un nuevo producto, debe ajustarse a la política ~~to~~tal del producto de la empresa; y a la vez debe promover el propio "Staff" de la misma, como lo es el análisis de rendimiento, desarrollo del producto, pruebas del mercado y comercialización.
6. Williams Stanton. "Fundamentos de Marketing", 2 ed., pp. 150
7. H.G. Barnett "Innovación: Los básicos de la cultura", New York. Mc. Graw Hill, 1953 pp. 7-9
8. E.E. Scheving. op cit. pp. 244-264
9. E. Jeroml. Mc. Carthy. op cit. 253.
10. Ducha, chorro de solución que se proyecta en un cuerpo.
11. Philip Klotler, Dirección de mercadotecnia, Análisis planeación y control, 2 ed. Ed Diana. pp 400



12. Ibid.
13. H. Igor Ansoff. "La estrategia de la empresa" pp. 137
14. Ibid.
15. Ibid.
16. La segmentación de mercados en su subdivisión en grupos homogéneos del cliente, cada uno de los cuales puede seleccionarse como mercado meta de una combinación distinta de mercadotecnia. Además intenta ajustar a la demanda del consumidor del "producto" físico y total. Se hace un serio esfuerzo para adoptar el producto al uso o requerimiento del consumidor.
17. Hugh Davidson. "Porqué fracasan tantas marcas nuevas", biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Art. 143
18. Esta cifra se basa en varios hechos en E.U. y Gran Bretaña principalmente por la A.C. Nielsen Compañía.
19. Op. cit. Porqué fracasan las marcas nuevas, pp. 160
20. Hugh Davidson. op. cit. pp. 4
21. Según estudios hechos por el profesor Davidson en Gran Bretaña. op. cit. P 4
22. Ibid.
24. Ibid.
25. Ibid. p. 7

26. E. Jerome Mc. Carthy. loc. cit. pp. 300
27. Debemos de tener muy en cuenta la tecnología ya que es una ciencia de las artes y oficios en general. Medio de fabricación los medios de producción.
28. Op. cit. Comercialización. pp 149
29. Apud. Porf. José Alfaro. Zaldivar.
30. Disposiciones fundamentales en materia de Regulación de las actividades del producto. 339/93.
31. Administración de mercadeo, estrategias y programas por Joseph Gultinan pp 200
32. Condensado del artículo "planificación del producto. El corazón de marketing moderno", publicado por Harvard Business Review.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Técnicas de marketing. Tomo II Biblioteca de dirección y organización. pp 199
36. ~~En~~ Tomados de la fábrica de medicamentos.
37. Datos aproximados de una empresa que vende productos de duchas.
38. Op. cit. "Planificación del producto, el corazón de marketing moderno" pp. 230

39. Ibid.
40. Consideraciones legales para el estudio del producto a través de los medios del consumidor en el sistema capitalista.
41. Antología de producción. pp. 50
42. OP. Cit. Dirección de mercadotecnia. pp 335
43. Saul Sands "Sales Forecasting en Management" p.237
44. Philip Khotler op. cit. p. 533- 535
45. Extracto de un artículo. "cómo lanzar un producto nuevo" de R. Leduc.
46. Karger Delmor "El nuevo producto;" pp. 68
47. Conferencia "El mercado de prueba" por Weschlar y Barraza.
48. Se entiende por corrosión a un cambio que se experimenta por la acción de alguna solución.
- 49 Marketing Problemas a resolver, varios autores Cap. III.
50. Charlton London. "El artículo de producción" DEA, estudio de publicaciones, 1937
51. Everett M. Rogers, "Desarrollo de productos"
52. Ibid.
53. Op. cit. Técnicas de Marketing. pp 336
54. Joaquín Moreno Fernández. Las finanzas en la empresa. P.254

55. Ibid. pp. 248
56. Ibid. 250
57. Ibid. 300
58. Ibid. 333
60. Ibid. 330.
61. Op. cit. Dirección de mercadotecnia. p. 527
62. displays- desolegar, desolege.
63. Op. cit. "El nuevo producto" pp. 375
64. Loc. cit.
65. Se entiende por franquicia a la libertad y extensión que se concede a alguna persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o que esporta.
66. Op. cit. "El producto" pp. 335
67. Op. cit. "El mercado de prueba" pp 274
68. Técnicas de marketing Tomo II pp. 186
69. Ibid.
70. Op. cit. "El producto" pp 332
71. Op cit. "El mercado de prueba" 259
72. Op. cit. "Cómo lanzar un producto nuevo" pp 164

73. Ibid.
74. Ibid.
75. Op. cit. Dirección de mercadotecnia pp 633
76. Ibid. pp. 650
77. Ibid. 679
78. Lewis Edwin Herderson . Los canales de distribución pp 63
79. Op. cit. Comercialización pp 400
- 80 Ibid.
81. Antología de publicidad
82. Marco legal de la publicidad.
83. Everentt M. Rogers. Difusión de Innovación, New Yord, Free Pass. 1965 PP. 76
84. Ibid.
85. Theodoro Levitt. Exposición de productos" Revista de noviem  
bre 1965 p. 32
86. Op. cit. Difución de innovación pp. 90
87. Op. cit. pp. 120
88. Tehodoro Levitt . La moda del marketing, caminos para un  
camino empresarial, Grijalvo, Barcelona 1967 p. 134

89. Ibid.

90. Ibid pp 190-

## BIBLIOGRAFIA

- E. Jeroml. Mc. Garthy. Comercialización, 4 ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- E.E. Scheving. "New Product Management" Hinsdales III  
Conferencia del profesor Barreza, Catedrático de la ESEDE
- Williams Stanton. "Fundamentos de Marketing, 2 ed. Mc. Graw Hill  
México pp 680
- H.G. Barnett "innovación: Los básicos de la cultura" New York.  
Mc. Graw Hill.
- Philip Klotler "Dirección de mercadotecnia análisis, planeación  
y control" 2 ed. Diana, México
- Hugh Davidson "Por qué fracasan las marcas nuevas" Biblioteca Har  
Harvad de administración de empresas.
- Disposiciones fundamentales en materia de regulación de las ac-  
tividades del producto.
- Joseph Gultinan. Administración de Mercadeo, Mc. Graw Hill, Méx.
- Técnicas de Marketing Tomo II. Biblioteca de dirección y  
Control.
- Marketing Problemas a resolver, varios autores
- Charlton London "El artículo de producción" DEA, estudio de pu-  
blicaciones.
- Joaquín Moreno Fernández. Las finanzas en la empresa, UNAM, Méx.

Lewis, Edwin Henderson. Los canales de distribución, Editora  
Técnica, México pp 543 190

Salvador Moreno. Métodos y objetivos en el contexto del proceso  
de enseñanza y aprendizaje Art. Boletín del centro didáctico de  
la UIA. 1978

Weschler y Barroza "El mercado de prueba" conferencia ESADE. en

Antología publicidad

Marco legal de la publicidad.

Transmisión de los medios masivos de comunicación

Disposiciones fundamentales en materia de regulación de las ac-  
tividades del producto.