

**SENA
DIRECCION GENERAL
FORMACION PARA GERENTES DE
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

¿ES SU PRODUCTO UN BUEN NEGOCIO?

Area: Mercadeo, área clave de la empresa Industrial P.M.E.

Bloque Modular: 1: Concepto y planeación estratégica del mercadeo

Módulo Institucional: 1.5



Esta obra está bajo una
[Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
Compartir Igual 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



MÉRCADEO

SENA 1990

Contenidos: William Fajardo F., Henry Guerrero R
Asesores Regional Valle

Asesoría Técnico Pedagógica: Luis Miguel León C., Gustavo Peralta H.
Asesores Digeneral

Adecuación pedagógica y corrección de estilo: Stella M. Pérez C.
Clemencia Losada P

Diagramación: Panjiz

Derechos reservados a favor del
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

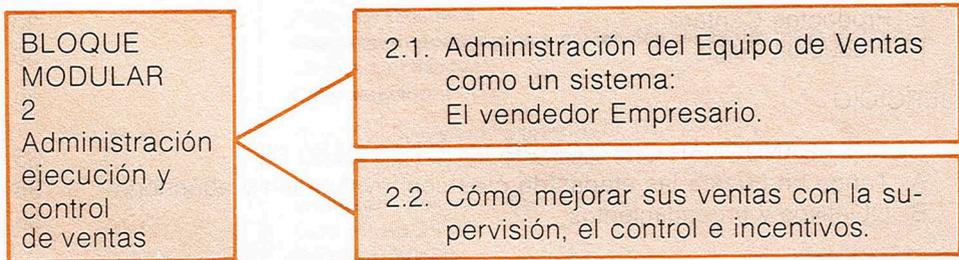
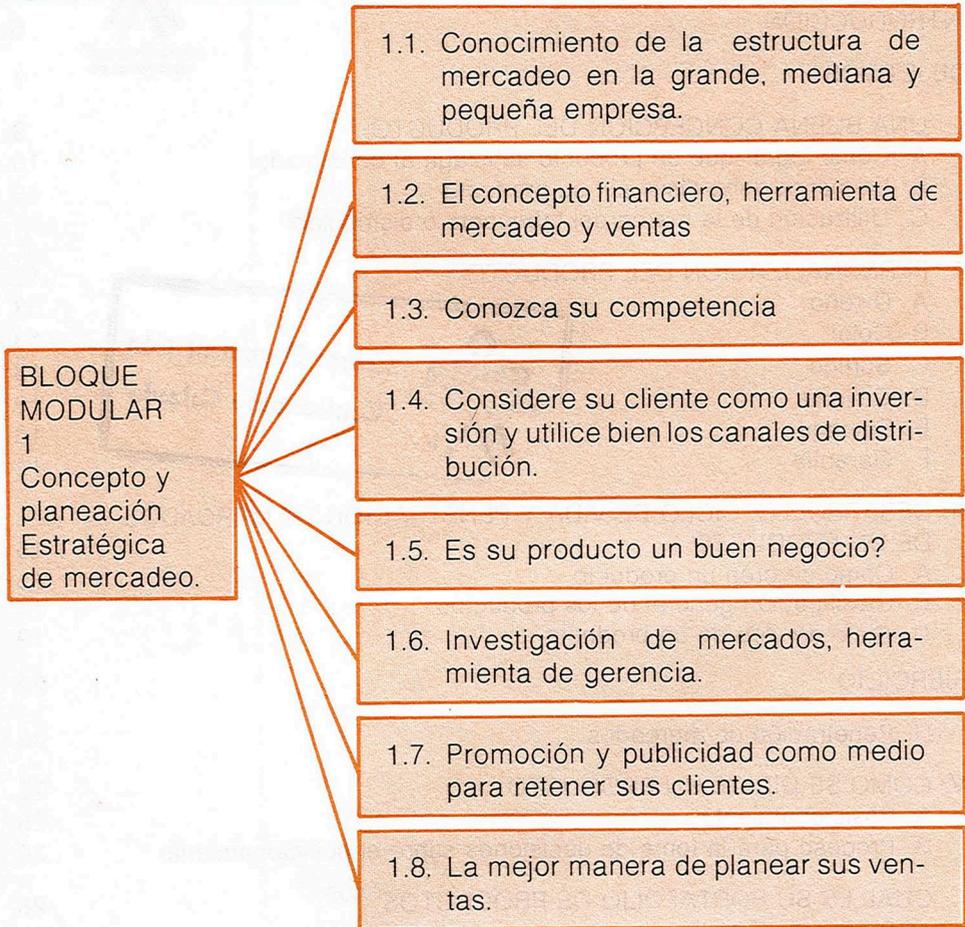
Impresión: Editorial Presencia Ltda.
Calle 23 No. 24-20
Bogotá, Colombia.

CONTENIDO

INTRODUCCION	5
OBJETIVOS	7
I. UNA BUENA CONCEPCION DEL PRODUCTO	9
A. Cómo lograr que un producto satisfaga al consumidor	10
B. La marca debe distinguir su producto	10
C. Utilización de la marca del fabricante o distribuidor	11
II. PERSONALIZACION DEL PRODUCTO	12
A. Diseño	13
B. Color	13
C. Surtido	13
D. Calidad	13
E. Empaque	13
F. Garantía	14
III. DESARROLLO, CICLO DE VIDA Y PENETRACION DE MERCADOS DE UN PRODUCTO	15
A. Cómo se crea un producto	15
B. Clasificación general de los productos	17
C. Ciclo de vida de un producto	19
EJERCICIO	22
D. Penetración de mercados	23
IV. COMO SE DIRIGE UN PRODUCTO	25
A. Posicionamiento	25
B. Proceso para la toma de decisiones sobre el posicionamiento	26
V. CUAL ES SU PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	28
A. Productos Estrella	28
B. Productos Incógnita	29
C. Productos Vaca	29
D. Productos Perro	29
E. Productos Cántaro	30
F. Productos Pulga	30
EJERCICIO	32
VI. COMO ABANDONAR CIERTOS PRODUCTOS DEBILES	35
A. Tenga en cuenta las etapas de creación, evaluación y abandono	36
B. Objetivos y procedimientos	36
BIBLIOGRAFIA	40

USTED ESTA AQUI

AREA: MERCADEO



INTRODUCCION

¿Cómo saber si su producto es buen negocio? Este módulo le mostrará cómo una buena concepción del producto satisface al consumidor, quien **debe** distinguirlo por la marca que usted consideró que era importante **ponerle** como sello especial.

En la personalización del producto se destaca la primordial configuración **del** diseño, la necesidad de un producto surtido con excelente calidad, un **buen** empaque y la garantía que todo consumidor o propietario del **producto** desea tener y comunicar a sus amigos y conocidos. Cómo se **crea** un producto y qué etapas hay necesidad de recorrer hasta su **lanzamiento**, son aspectos que tratará esta unidad.

Si usted dirige acertadamente su producto y el portafolio de productos, **podrá** trabajar el mercadeo de su empresa distinguiendo aquellos que **ofrecen** mayor rentabilidad y volúmen de venta, y cómo debe abandonar **ciertos** productos que se han hecho débiles. El éxito de su empresa está **en** saber aprovechar las oportunidades. Precisamente este módulo le **brinda** los elementos necesarios para conocer si su producto es un buen **negocio**.

¿Es su producto un buen negocio?

OBJETIVOS

Amigo gerente:

Este módulo le dará la orientación necesaria para saber si su producto es un buen negocio. A medida que avance en su estudio logrará:

1. Tener una buena concepción de su producto, logrando satisfacer al consumidor y que éste pueda distinguirlo por la marca.
2. Personalizar su producto.
3. Conocer cómo se crea, cuál es el ciclo de vida y cómo se logra la penetración de mercados de su producto.
4. Saber cómo dirige su producto para ubicarlo bien en el mercado.
5. Elaborar y manejar apropiadamente su portafolio de productos.
6. Evaluar acertadamente sus productos para reconocer los más débiles y planear su salida del mercado.

I. UNA BUENA CONCEPCION DEL PRODUCTO

Es primordial que su producto sea realmente productivo, o sea, que dé beneficio al consumidor puesto que así lo seguirá adquiriendo.



Por tal razón usted debe tener una buena concepción del producto, reconociendo que todos tienen un ciclo de vida muy bueno y que después de un tiempo sus ventas disminuyen hasta que otros productos los reemplazan. Esto permite que la empresa continúe su expansión o por lo menos su permanencia en el mercado. Veamos entonces cómo lograr que un producto satisfaga al consumidor.

A. COMO LOGRAR QUE UN PRODUCTO SATISFAGA AL CONSUMIDOR

En el módulo anterior vimos que para tener éxito en las ventas es fundamental tener en cuenta al cliente: Conocerlo a fondo, estudiar sus motivos de compra. Lo mismo es cierto con respecto al producto. Este debe responder a las mismas exigencias. Por eso la estrategia de lanzamiento de un producto al mercado se debe basar no tanto en sus características físicas, sino en la imagen que el consumidor se forja de él mediante la personalización del producto.

Recordemos la famosa frase de Charles Revlon: "En la fábrica hacemos cosméticos y en la tienda vendemos esperanza".

El que compra no es usted, señor gerente. Entonces conozca a su cliente y véndale lo que él busca.

B. LA MARCA DEBE DISTINGUIR SU PRODUCTO



Si usted va por los almacenes puede distinguir su producto entre todos los demás que son de su clase. Pero, ¿lo distinguen los consumidores con la misma facilidad?

Un producto se distingue más por su marca que por su nombre.

De hecho, **la marca** debe distinguirlo de cualquier otro producto que le sea similar. Porque su producto puede tener el mismo nombre que otro que se encuentra en el mercado (soda, galletas, betún, por ejemplo), pero la marca debe identificarlo plenamente.

Seguramente que para este momento ya ha comprendido la importancia de **registrar la marca**. Sólo así queda protegida legalmente para que pueda usarla con carácter exclusivo.

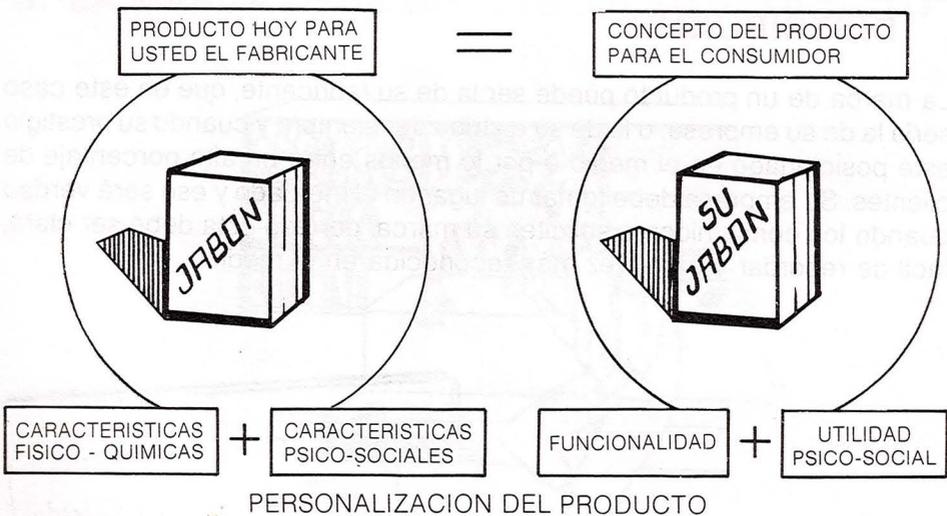
C. UTILIZACION DE LA MARCA DEL FABRICANTE O DISTRIBUIDOR

La marca de un producto puede ser la de su fabricante, que en este caso sería la de su empresa, o la de su distribuidor siempre y cuando su prestigio esté posicionado en el medio o por lo menos entre un alto porcentaje de clientes. Su empresa debe tomar un lugar en el mercado y eso será verdad cuando los consumidores soliciten su marca, por eso ésta debe ser clara, fácil de recordar y cada vez más reconocida en el medio.

II. PERSONALIZACION DEL PRODUCTO

El producto que ofrece a su cliente debe estar plenamente personificado en el sentido de que se puede identificar plenamente y distinguir de los demás.

Debe poseer caracteres psicosociales que lo personalicen y den al cliente satisfacción de acuerdo con la utilidad psicosocial, según sea el rol o status que confiera su uso.



Cada producto debe tener además de las características físico-químicas, características psicosociales que le dan personalidad.

Veamos cuáles son los aspectos que personalizan un producto.

A. DISEÑO

El diseño facilita diferenciar un producto de otro similar. Un producto bien diseñado incrementa las ventas puesto que se ha hecho pensando en el cliente.

B. COLOR

Cumple un papel muy importante. Este aspecto interviene cada vez más en el proceso de sacar los productos al mercado.

El color y el diseño del producto deben cambiar con el tiempo. Esto es lo que se llama obsolescencia planificada. HAY QUE INNOVAR EL PRODUCTO.

C. SURTIDO

Todo producto tiene varias clases de clientes dentro de un mismo grupo. Por ejemplo, el que compra para él (consumo individual), el que compra para la familia (consumo familiar), el que compra para una institución (consumo institucional), etc. Este hecho obliga a pensar en que hay que ofrecer diferentes presentaciones y cantidades de un mismo producto, apropiados para cada caso.

D. CALIDAD

La calidad de un producto lo imprime el consumidor de acuerdo con su necesidad. Si usted le presenta al cliente el producto que él quiere, se conservará en el mercado. De lo contrario el producto saldrá y su empresa comenzará a tener dificultades.

E. EMPAQUE

Antes se pensaba que el empaque sólo servía para guardar y proteger el producto. Hoy sabemos que es bastante más que eso: Desempeña un papel

importantísimo en la presentación del producto y por lo tanto constituye el primer elemento de valorización de la calidad del mismo.

Por eso prepare su empaque de tal manera que proteja al producto mientras permanece en bodega, cuando sea transportado y cuando se exponga en las estanterías de los almacenes. Asimismo debe darle presentación óptima para que su cliente, quien en última instancia es el que hace que su producto tenga una larga y exitosa vida en el mercado, lo identifique y solicite permanentemente.

F. GARANTIA

La garantía asegura el cumplimiento de lo que se estipula o anuncia con respecto al producto. La garantía le asegura al cliente que el producto es bueno y útil, por eso lo adquiere con confianza. Así que ofrezca un servicio de post-venta, eso dará estatus a su producto.

III. DESARROLLO, CICLO DE VIDA Y PENETRACION DE MERCADOS DE UN PRODUCTO.

A. COMO SE CREA UN PRODUCTO

Por lo general los productos nuevos tienen sus fases de desarrollo. Estas son:

1. **Generación y búsqueda de ideas:** Las puede encontrar dentro y fuera de la empresa y debe acopiar una buena cantidad de ellas.
2. **Selección de ideas:** Elija las más apropiadas al objetivo que la empresa propuso y descarte las menos adecuadas.
3. **Evaluación del rendimiento:** Para de una primera evaluación de sus ventas futuras, que puede hacer con base en el cálculo del volumen de ventas necesario para alcanzar las necesidades de rendimiento de su empresa. Después que haya hecho este cálculo, compárelo con las posibilidades reales de actuación en el mercado.

Este cálculo se le facilitará si hace un seguimiento al comportamiento, en el mercado, de productos similares ya sea de su empresa o de la competencia.

4. **Desarrollo del producto:** Es cuando la idea inicial se transforma en producto con características definidas.

En esta fase se hace imprescindible la intervención técnico-productiva que va desde la composición físico-química y los costos de producción hasta la puesta a punto, es decir, su colocación en el mercado.

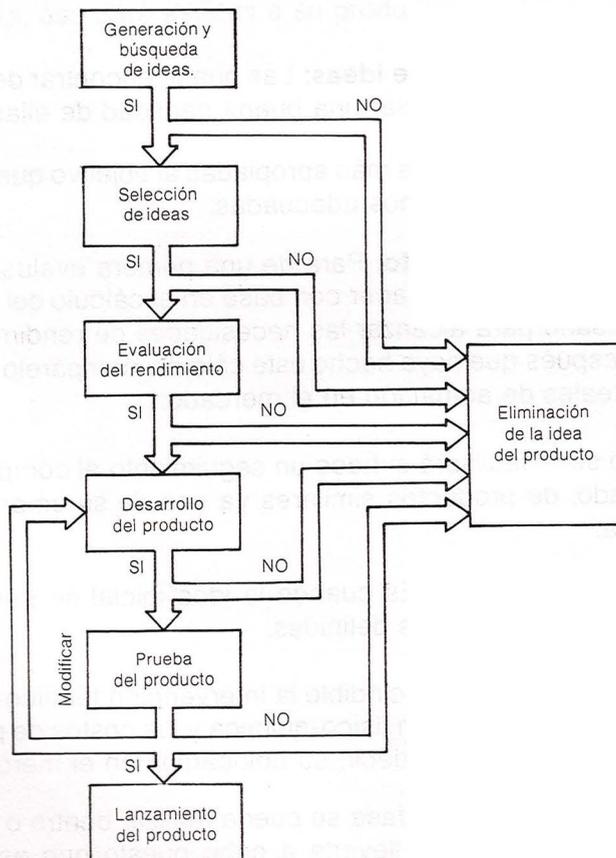
5. **Prueba del producto:** Esta fase se puede realizar dentro o fuera de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo puesto que así se podrá

conocer, en forma aproximada, qué tan aceptado será el producto, cuál será el resultado de la acción de mercadeo, cómo mejorar la información sobre los resultados futuros, reduciendo así el riesgo del lanzamiento del producto.

6. **Lanzamiento:** Para hacerlo adecuadamente es imprescindible efectuar un análisis cuidadoso del mercado, esto es, tener en cuenta el volúmen, los hábitos de comportamiento, duración, diseño, control de calidad, agilidad en el desarrollo y puesta en el mercado del producto.

No lo olvide: Usted debe ganarle a la competencia.

PROCESO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO



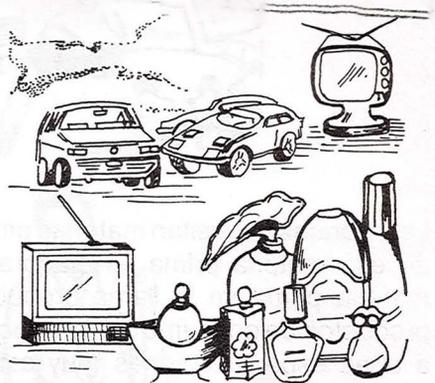
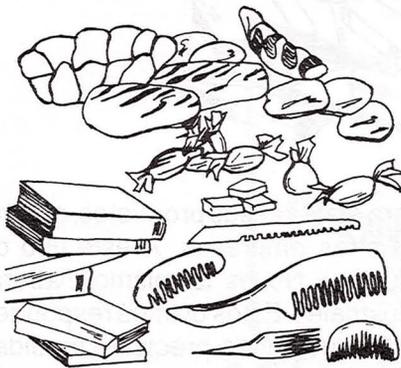
El Gráfico muestra el proceso que una empresa desarrolla para lanzar un nuevo producto. Usted, señor gerente, debe tenerlo en cuenta para su propio diseño.

B. CLASIFICACION GENERAL DE LOS PRODUCTOS

Los productos, de acuerdo con el uso que se les dé, se pueden clasificar en:

- Productos de consumo
- Productos industriales

1. PRODUCTOS DE CONSUMO



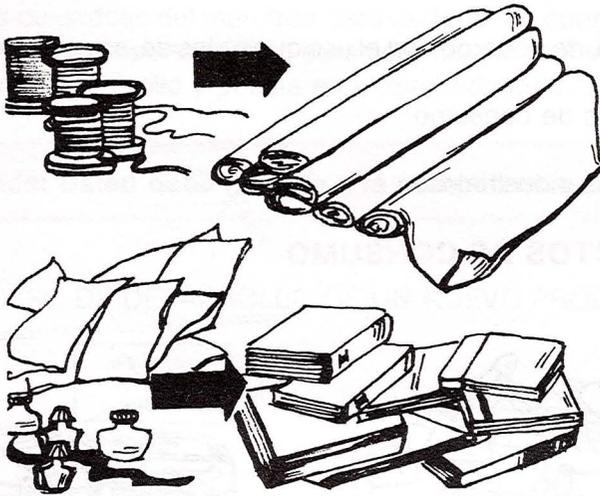
Estos productos son vendidos a un cliente que los consume directamente. Es posible que para llegar al consumidor final se utilice un intermediario.

Productos de consumo son, por lo tanto, todos aquellos que utiliza el consumidor tal y como salieron de la fábrica. Se subdividen a su vez en:

- **Productos de consumo masivo:** El pan, las peinillas, los dulces, los cuadernos, etc.
- **Productos de consumo especializado:** Un televisor, un perfume, un automóvil, un equipos de sonido, etc. Estos se orientan hacia un sector

del mercado y unos clientes determinados. Generalmente sus precios son altos y su volumen de venta bajo o mediano.

2. PRODUCTOS INDUSTRIALES



Las fábricas necesitan materias primas para elaborar sus productos, mucha de esa materia prima es elaborada por otras empresas. A este tipo de materia prima se le llama producto industrial. No es lo mismo elaborar productos de consumo que productos industriales. Estos últimos responden a unas especificaciones muy estrictas: Instrucciones precisas, medidas exactas, contenidos predeterminados de color, sabor, olor, etc.

El fabricante de productos industriales debe responder a las necesidades específicas de su cliente industrial.

Además de la anterior clasificación (de consumo e industriales) los productos pueden ser clasificados utilizando otros criterios como por ejemplo de tiempo, duración, tipo de consumidor, precio, etc.

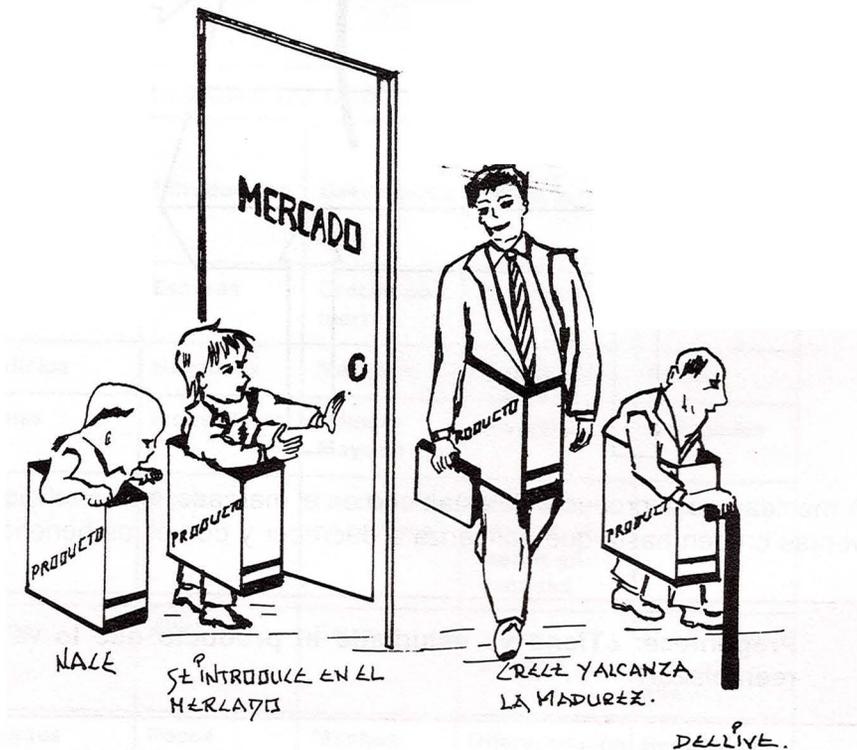
Así pues, desde un punto de vista un producto puede ser industrial y desde otro pueda clasificarse como perecedero. Tal es el caso del tomate: Cuando se usa como materia prima para elaborar salsa de tomate se le puede considerar como un producto industrial, y si se usa para consumir directamente es un producto perecedero porque muy rápidamente madura y se descompone.

Otra forma de clasificar los productos (diferentes a los vegetales) sería teniendo en cuenta su duración. Entonces tendríamos productos:

- A corto plazo: Las pilas.
- A mediano plazo: La ropa
- A largo plazo: Los electrodomésticos.

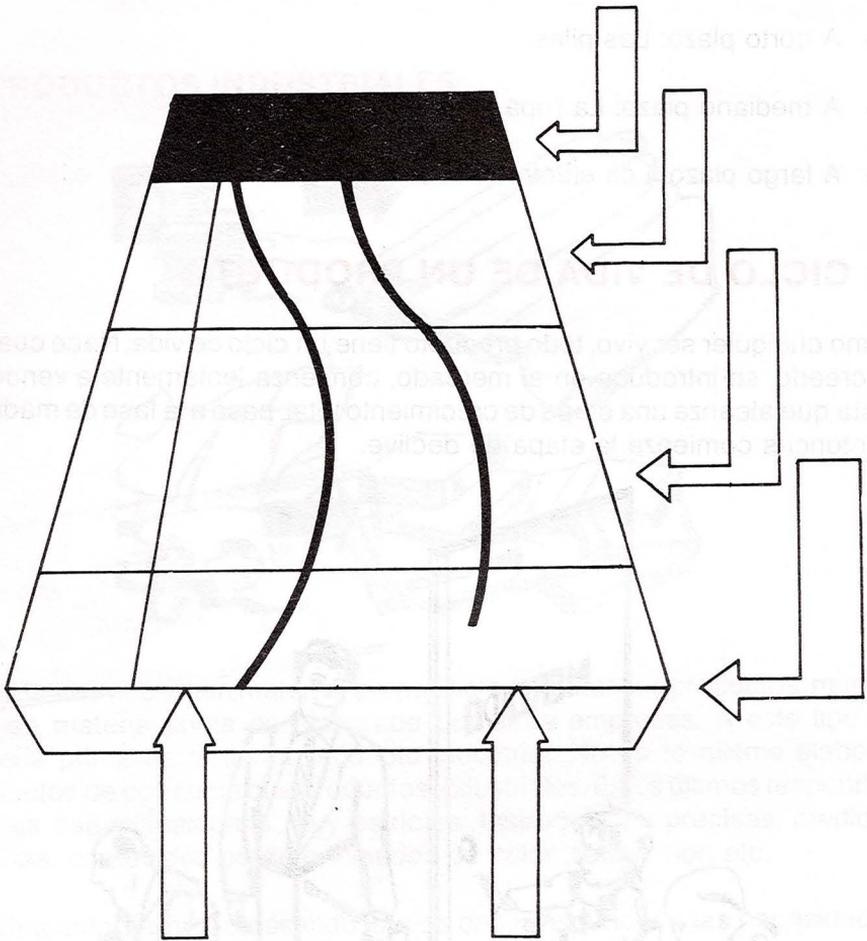
C. CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Como cualquier ser vivo, todo producto tiene un ciclo de vida: Nace cuando es creado, se introduce en el mercado, comienza lentamente a venderse hasta que alcanza una etapa de crecimiento total, pasa a la fase de madurez y entonces comienza la etapa de declive.



Analice gráficamente las etapas de un producto desde su introducción en el mercado hasta el declive. Tenga en cuenta que cada etapa varía de acuerdo

con el producto y la organización de la empresa con relación a la permanencia del producto en el mercado.



A medida que el producto se establece en el mercado, los beneficios y las ventas crecen hasta que comienza a decrecer y con él los beneficios.

Pregúntese: ¿Tiene ya estudiado el producto que lo va a reemplazar:

Cada fase de la vida de un producto tiene diferentes características. Estas son:

- **Introducción:** Las ventas son escasas, los beneficios negativos, los clientes son innovadores, los precios altos y los productos pocos. Analice el gráfico anterior y observará claramente el bajo volumen de ventas y los reducidos beneficios.
- **Crecimiento:** Las ventas aumentan con fuerza, los beneficios son máximos, los clientes aparecen en su primera mayoría, la competencia se incrementa, los precios bajan y los productos son muchos.
- **Madurez:** Las ventas se mantienen, los beneficios descienden, los clientes son mayorías, la competencia es mucha en calidad y algo menor en cantidad, los precios siguen bajando y aparece la diferenciación y racionalización de los productos.
- **Declive:** Las ventas están en descenso, los beneficios son bajos, los clientes rezagados, la competencia es decreciente, hay una caída total de precios y una gran reducción en la oferta de productos.

CARACTERISTICAS DE LAS FASES DE UN PRODUCTO				
Elementos que intervienen en el éxito de un producto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas	Escasas	Crecen con fuerza	Mantienen	Descenso
Beneficios	Negativos	Máximos	Descienden	Bajos
Clientes	Innovadores	Primera Mayoría	Mayorías	Rezagados
Competencia	Poca	Crecimiento en número	Mucha en calidad, algo menor en cantidad	Decreciente
Precios	Altos	Bajan	Siguen bajando	Caída total o de crecimiento.
Productos	Pocos	Muchos	Diferenciación y racionalización	Reducción de la oferta

EJERCICIO

Con su grupo de gerencia o con quien esté al frente del mercadeo en su empresa, conteste los siguientes puntos de análisis sobre el producto.

1. ¿Cuántos productos tiene en crecimiento? _____
2. ¿Cuántos productos están en la etapa de introducción? _____
3. ¿Cuántos productos se encuentran en la etapa de madurez? _____
4. ¿Tiene algún producto en la fase de declive? SI _____ NO _____

Si contestó con seguridad y exactitud las cuatro preguntas lo felicitamos, eso significa que tiene mercadeo de producto.

Si vaciló o no se sintió seguro en las respuestas lo invitamos a continuar el estudio de esta unidad y aclarar aquellos elementos que son indispensables para esta parte.

Aplique los conceptos y análisis de producto a su empresa y mejore significativamente su gestión.

D. PENETRACION DE MERCADOS



Habiendo un producto, podemos tener en cuenta el modelo que para el mundo es hoy el japonés. Kotler en su libro "La nueva competencia" habla sobre la estrategia de penetración adoptada por la Toyota con base en el producto, la distribución, el precio y la promoción.

Al examinar dicha estrategia como un ejemplo, verá la importancia de tener en cuenta el producto para penetrar un mercado, para vender su producto en el lugar y al cliente que haya escogido de acuerdo con su información.

La estrategia japonesa del producto consistió en fabricar versiones más pequeñas y mejoradas de los modelos de Detroit, porque la americanización del producto mejoraría su aceptabilidad. Además, el nuevo Toyota Corona cumplía con todas las especificaciones, tenía el doble de la potencia y del rendimiento del Volkswagen Escarabajo, principal objetivo de la compañía Toyota. En él se combinaban una mejor adaptación a las carreteras, la eficacia en cuanto al uso del combustible y la conveniencia del automóvil más pequeño.

Además de un estilo exterior adecuado, su interior contaba con todos los detalles exigidos por los norteamericanos tales como una tapicería suave, vidrios sombreados y neumáticos con banda blanca. El automóvil era el único de los importados que tenía transmisión totalmente automática. Casi ningún detalle se pasó por alto. En los modelos destinados al mercado norteamericano, los brazos de los asientos eran más largos y los asientos mismos se adaptaron para proporcionar más espacio para las piernas.

La misma atención se prestó a otros atributos menos visibles tales como la calidad, la confiabilidad y la facilidad de mantenimiento antes y después de la investigación de mercados, con el fin de solucionar las dificultades y los problemas sin dejarlos agravar. El Toyota Corona rápidamente adquirió una reputación de calidad y el promedio de quejas por cada cien vehículos vendidos pasó a 4.5 en 1982 a 1.3 en 1985.

Usted, señor gerente, puede tener una empresa bastante más pequeña que la mencionada. Pero de igual manera debe dar la debida atención a los elementos del mercadeo de su producto, cualquiera que éste sea. Porque, aunque tenga un menor volumen de producción y se venda en un mercado muy pequeño, requiere atención total y en detalle.

Con su creatividad, su fuerza de ventas, con el personal de su empresa, con los clientes, los medios de comunicación y otras fuentes, usted podrá acumular un sinnúmero de datos para producir y elaborar el producto que verdaderamente sea un éxito.

IV. COMO SE DIRIGE UN PRODUCTO

El concepto de producto, que es el conjunto formado por unas características físico-químicas, unos caracteres sico-sociales y las funciones de satisfacción conseguidas por el producto en el público, es el punto de partida para elaborar una estrategia de mercadeo adecuada al grupo (segmento, lo cual es lo mismo que el target-group) que haya escogido para venderle el producto.

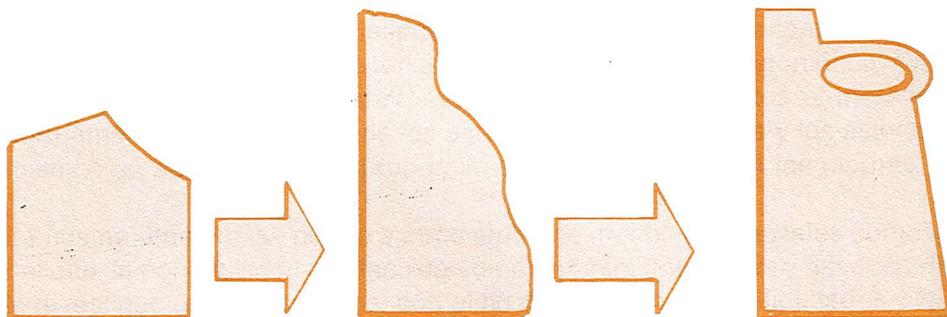
Para dar este paso necesita la información obtenida en la investigación sobre el cliente, los canales de distribución, el universo mercado, la competencia, el precio y otros aspectos que le permiten seleccionar elementos más significativos del target-group y del producto, para comunicar con eficacia la propuesta del producto al consumidor.

A. POSICIONAMIENTO

Seguramente usted sabe que posicionamiento es la estrategia adecuada de mercadeo que le permite seleccionar aquellos elementos del target-group y del producto, para comunicar con eficacia la propuesta.

Por lo tanto, se trata de ubicar bien el producto en el mercado, que sea reconocido, solicitado y vendido con un buen precio. También que el consumidor tenga una buena imagen del producto y éste responda a la imagen ofrecida. Con su producto posicionado tendrá clientes satisfechos y la venta será gratificante para usted, su grupo de trabajo y para la empresa en general.

DIRECCION DE UN PRODUCTO



Después de la investigación y con base en la información, la empresa tendrá el concepto de producto y podrá establecer la propuesta y presentar el producto al mercado.

B. PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL POSICIONAMIENTO

En primer lugar, debe analizar qué productos está ofreciendo y cómo los está ofreciendo, qué referencia tienen de ellos los consumidores y cuáles son los aspectos que más han llegado a ellos, siendo los de mayor aceptación.

Con esta información usted elige el producto que va a posicionar. Entonces puede partir, teniendo como punto de partida las características más notables que han hecho que el producto pegue, es decir, se venda.

Para obtener la información que necesita puede aplicar tests de semejanzas, preferencias y análisis factoriales. Una vez establecida la alternativa de posicionamiento más adecuada, seleccionada entre las alternativas de interés, se define entonces el concepto de producto, que mediante la acción del mercadeo, dará la imagen definitiva que se ha forjado el consumidor y que se ajusta a sus gustos.

A continuación le presentamos un test de preferencia para que usted lo utilice en su empresa.

MODELO DE UN TEST DE PREFERENCIA

Por favor señor, señora, conteste el siguiente cuestionario de manera muy sincera y espontánea.

Marque con una X

1. ¿Ha comprado usted el producto? SI NO
2. ¿Por qué lo ha comprado? Por calidad Precio Durabilidad
Presentación Fácil consecución Otros Motivos
¿Cuáles? _____
3. ¿Qué otros productos conoce que sean iguales o parecidos a éste?
A B
C D
4. ¿Ha cambiado alguna vez este producto por otro? SI NO
5. Si contestó **si** ¿Por qué? Por calidad Precio Durabilidad
Presentación Fácil adquisición
Otros _____
6. ¿Cuál es el producto que, según su opinión, más se parece a éste en el mercado?

7. ¿Cuál de todos los productos parecidos a éste (e incluyéndolo) es para usted mejor?

¿Cuál de ellos ocupa para usted el 2o. lugar? _____
Y cuál el 3er. lugar _____
y cuál el último lugar? _____

V. ¿CUAL ES SU PORTAFOLIO DE PRODUCTOS?

Así como usted hace seguimiento a los clientes y los clasifica de acuerdo con el volumen de compras, el comportamiento de fidelidad con su producto y otros factores necesarios para ver qué estrategias se pueden ejecutar con ellos, los productos necesitan un seguimiento, una clasificación y una atención especial con el fin de establecer los correctivos o nuevas estrategias para continuar con el mismo volumen de ventas, incrementarlo o reposicionar el producto.

Existe una clasificación que puede ayudarle a elaborar su portafolio, corregirlo, adaptarlo o actualizarlo teniendo en cuenta las siguientes situaciones tipo:

A. PRODUCTOS ESTRELLA



Los productos “Estrella” corresponden a sus productos líderes en el mercado. Si tiene varios o si tiene un solo producto, utilice esta clasificación para analizar su comportamiento en el mercado.

El producto estrella requiere un seguimiento para mantenerlo en la situación de liderazgo.

B. PRODUCTOS INCOGNITA

Productos “Incógnita” son los que no ostentan el liderazgo en mercados de expansión y requieren de un apoyo importante para continuar, o clarificar su posición, en cuanto a si deben seguir en el mercado o no. Aquí usted está elevando sus productos con relación al rendimiento económico. El sentimiento y la tradición deben dejarse de lado para que su empresa prospere teniendo en cuenta las oportunidades. Con esta clave de seguimiento, la toma de decisiones se hace más real y con un mayor grado de seguridad.



C. PRODUCTOS VACA



Los productos “Vaca Lechera” aportan notablemente a la empresa, se mantienen bien y sin mayores esfuerzos en el mercado y su rendimiento es muy bueno. Usted debe identificar y fortalecer los aspectos que hacen permanecer estos productos en el mercado.

D. PRODUCTOS PERRO

Son otros productos que usted puede y debe trabajar. No son líderes en el mercado y por lo tanto no aportan mucho, aunque tampoco requieren mucha atención, ni una elevada inversión.

El problema con este producto es su bajo rendimiento, el cual en ocasiones es nulo.



PRODUCTOS CANTARO

Continuando con el portafolio usted encuentra dentro de la clasificación los productos "Cántaro". Son líderes en mercados decadentes, producen significativamente hasta el punto de aportar tanto como el producto Vaca; sin embargo, su problema es que comienzan a decrecer en rendimiento, porque han producido tanto que en cualquier momento dejan de hacerlo en términos normales.

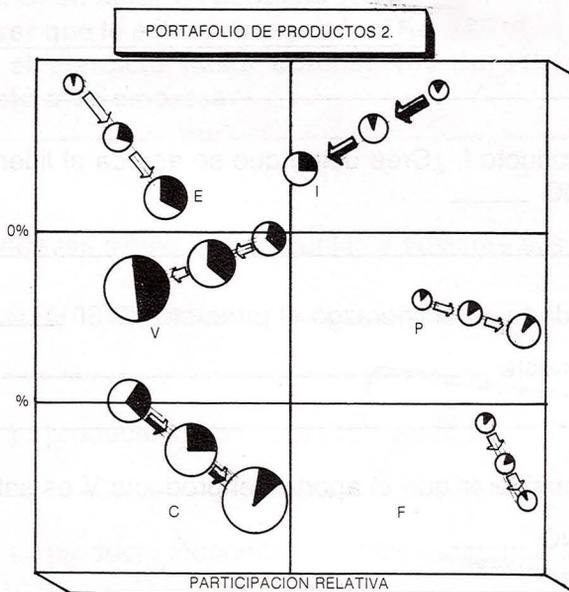
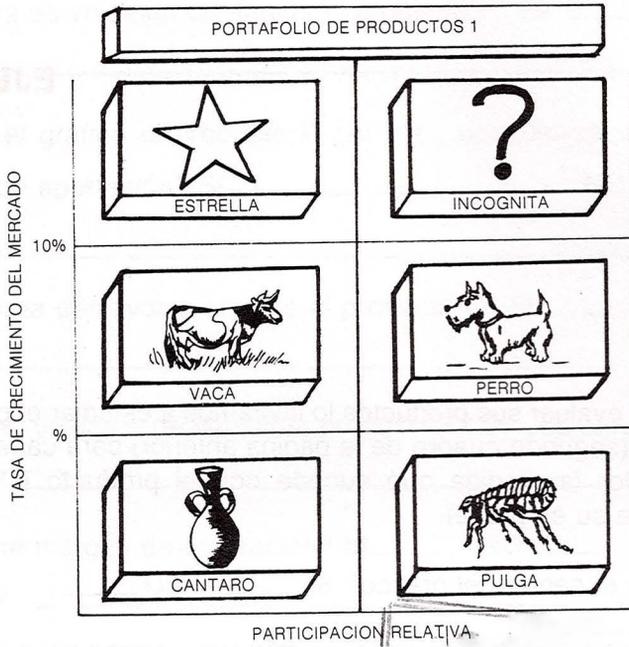
Usted debe tener al día todos estos análisis y actuar de manera decidida incentivando, desincentivando, renovando y sacando el producto que no resista su análisis.



F. PRODUCTOS PULGA



Los productos "Pulga" son productos no líderes en el mercado que perjudican más que ayudan a la marcha de la empresa. Deben estudiarse a conciencia y tomar la mejor decisión.



EJERCICIO

Con el fin de evaluar sus productos lo invitamos a estudiar el portafolio de productos 2 (segundo cuadro de la página anterior) para cada uno de los productos. Por favor diga qué sucede con el producto E (puede ser cualquiera de su empresa).

1. ¿Va hacia el centro del gráfico? SI _____ NO _____

Explique _____

2. ¿Incrementa el volumen de ventas ? SI _____ NO _____

Aclare su respuestas: _____

3. Observe el producto I. ¿Cree usted que se acerca al liderazgo?

SI _____ NO _____

Explique _____

4. ¿Está consolidado en el liderazgo el producto V? SI _____ NO _____

Aclare su repuesta _____

5. ¿Se puede considerar que el aporte del producto V es satisfactorio?

SI _____ NO _____

Explique _____

6. ¿Aumenta su volumen de ventas el producto P? SI _____ NO _____
Por qué? _____
7. Mire en el gráfico el producto P ¿Al ir en decadencia disminuye su margen de aportación? SI _____ NO _____
Explique: _____
8. ¿Evoluciona desfavorablemente el producto C? SI _____ NO _____
Aclare _____
9. ¿Mantiene volumen de ventas el producto F? SI _____ NO _____
Por qué? _____
- 10 ¿Mantiene margen de aportación? SI _____ NO _____
Por qué? _____

Si usted contesto SI a las diez preguntas puede anotarse 100 puntos. Si en algunos contesto NO, le sugerimos que pida a su asesor que le aclare esos puntos. Realice entonces nuevamente el ejercicio hasta obtener 100 puntos, y entonces aplíquelo a su empresa.

Ahora responda las siguientes preguntas y sustente sus repuestas:

1. ¿Cuál es su producto estrella? _____

2. ¿Cuál es su producto vaca? _____

3. ¿Cuál es su producto incógnita? _____

4. ¿Cuál es su producto perro? _____

5. ¿Cuál es el producto de menos rendimiento? _____

6. ¿Qué producto debe sacar del mercado? _____

Comente con su asesor las repuestas a las preguntas anteriores.

VI. COMO ABANDONAR CIERTOS PRODUCTOS DEBILES

Con el fin de que usted no improvise y saque sin fundamento los productos del mercado, o los deje durante un mayor período de tiempo con unos costos muy altos y una retribución mínima, debe estudiar y abandonar los productos débiles. El siguiente ejemplo le servirá de guía.

Cada seis meses un gerente de empresa como usted hace revisión de los productos.

Para cada producto establece las recomendaciones con el fin de mejorar utilidades o ingresos, o para eliminar el producto.

Fija un objetivo de actuación del producto, prepara planes sobre el mismo y señala el día del juicio final o salida definitiva del mismo.

De esta manera controla los productos débiles. Esto puede también hacerlo usted a través de una computadora. Sin pretender profundizar demasiado y como una orientación sobre sistema, veamos algunos elementos y programas que pueden llevarse por computador con relación a la poda de productos. Observe el cuadro llamado "Creación y Operación de un sistema anual de revisión de productos". En él se muestra una visión general de un sistema práctico de control. Las dos primeras partes corresponden a las etapas de creación del sistema después de que decidió implantarlo.

Las etapas operativas que van del 1 al 6, representan al sistema que ha de reactivarse cada año, con el fin de podar productos.

A. TENGA EN CUENTA LAS ETAPAS DE CREACION, EVALUACION Y ABANDONO

La poda de productos es una etapa delicada y de mucha responsabilidad, por lo tanto, para tomar una decisión debe estar muy seguro.

Aquí deben entrar a trabajar todas las áreas claves de la empresa: Producción, Mercadeo, Relaciones Industriales y Finanzas. Todas juegan un papel muy importante en esta etapa. ¿Quiénes las manejan en su empresa?

Recuerde que hay módulos de todas las áreas claves de la empresa. Usted las puede consultar y analizar. Solicite información a su asesor.

Reúna a las personas que manejan estas áreas y organice la poda de productos. Recuerde que debe tener datos muy precisos y verídicos para que sus decisiones sean las mejores.

B. OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS

La segunda etapa de esta creación consiste en que el comité se reúna varias veces para fijar objetivos y procedimientos.

Con la presencia del asesor de empresas puede trabajar de manera objetiva. Podrá comprobar en el mejor de los casos que es una influencia moderadora en las discusiones que se originan y colaborará para que se alcance cierta unanimidad en los criterios que se aplicarán y en los procedimientos que se seguirán al juzgar cuáles son los productos débiles. Dado que en el Comité de Gerencia participan las personas de su confianza y las más interesadas en que la empresa salga adelante, es muy posible que la decisión de discontinuar determinados productos pueda lograrse sin demasiada oposición.

Para un mayor entendimiento del gráfico "Creación y operación de un sistema anual de revisión de productos", analicemos más en detalle cada una de las fases de operación de un sistema de control para la poda de productos.

HOJA DE DATOS

Producto No. _____

Modelo No. _____

Fecha _____

Años anteriores			
3	2	1	Año corriente
Ventas en la Industria			
Ventas de la empresa			
Ventas físicas			
Costo total por unidad \$			
Costo variable por unidad			
Precio \$			
Factor de ajuste cíclico \$			
Carga de gastos físicos			

Observaciones _____

MUESTRA DE UNA HOJA DE DATOS DEL PRODUCTO

contener todos los datos que se necesitan para tomar una decisión inmediata.

2. SEÑALANDO CANDIDATOS

En esta etapa se revisan los productos. El gran reto es permitir que la computadora encuentre las señales de debilidad en los productos.

Usted puede pedir a su grupo de trabajo los datos que necesita e incorporarlos en el computador.

3. FORMAS DE CALIFICACION

Existen varias formas de calificación. La más práctica es la ponderación de varios factores con relación a los productos, y luego aplicar esa ponderación en una hoja de calificación de los productos. De todas maneras la decisión la debe tomar por unanimidad el grupo.

4. INDICE DE RETENCION

Con los datos y ponderaciones usted y su grupo pueden establecer un valor siete (7) por ejemplo— para que el producto permanezca, y otro valor —uno (1) por ejemplo— para podarlo. Así se procede a evaluar los productos con la ayuda del computador, con el fin de que éste calcule los índices.

Si su empresa no cuenta con computador, puede efectuar los cálculos utilizando una calculadora apropiada.

5. LA DECISION DE ABANDONAR PRODUCTOS

En este momento se aplican los índices. El producto que muestre un índice bajo (menos de 1) tiene muy poco futuro y es un lastre para la empresa, por eso debe ser eliminado sin vacilación.

De igual manera, si un producto tiene un índice igual o superior 7 es rentable y útil para la empresa, por eso debe continuar en el mercado.

6. SALIDA PROGRAMADA

En este punto usted debe distinguir entre “abandonar” un producto y “ordeñar” un producto. En este último caso su empresa puede conservarlo por un tiempo, pero a niveles muy limitados en cuanto a promoción y costos, buscando saivar lo que pueda.

Así entonces, “ordeñar” un producto significa programar su salida en forma muy lenta. Con su equipo de gerencia debe planear la salida de algunos de sus productos y aplicar todo el proceso que se ha explicado en este módulo.

La mejor recomendación que podemos darle es que elabore un programa muy preciso y serio para el estudio y la poda de los productos que tienen un índice muy bajo.

BIBLIOGRAFIA

- EDUCAR, Cultural Recreativa, ESTRATEGIA DE HARVARD, Elementos Clave en la Administración de la Mercadotecnia. Tomo VII, 1987 P.
- ALRIES, Posicionamiento, McGraw Hill: 1985.
- KOTLER PHILIP, LIAM FAHEY y S SATUSRIPITAK, La Nueva Competencia, Cali. Editorial Norma, 1987
- GARRIDO P. El Marketing, México Limusa 1975.
- SALLENAVE, JEAN PAUL, Cómo manejar simultáneamente mil productos Universidad del Valle, Facultad de Ciencias Administrativas, año 5 No. 13, Cali, Univalle; 1987.
- SALLENAVE JEAN PAUL, Gerencia y Planeación Estratégica, Cali. Norma. 1985.
- ORBIS, Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, Volúmen III, Ediciones Orbis 5. A 1987.