

“COMO MANEJAR SIMULTANEAMENTE MIL PRODUCTOS”?

Por: Jean-Paul Sallenave

Existe literatura especializada sobre la administración de un producto y sobre la función del jefe de producto, quien debe adaptar continuamente las técnicas de mercadeo del producto a la evolución del mercado. Sin embargo, poco se ha escrito sobre la administración simultánea de un gran número de productos y de mercados. Y este es el problema diario de los Directores Comerciales de empresas diversificadas, quienes manejan ante todo los recursos de la empresa, ya que los productos son solo medios para que estos recursos fructifiquen, a través del incremento en las ventas y la obtención de beneficios. Es así como los instrumentos de gestión útiles a un Director Comercial son los de la administración del conjunto de productos/mercados de la empresa, es decir, del portafolio total de las actividades comerciales.

Antes de describir las técnicas de administración del portafolio comercial, daremos una definición operacional de productos y de mercado, ya que muchas veces los Directores de mercadeo, no saben exactamente qué son sus instrumentos de trabajo.

¿QUE ES UN PRODUCTO?

La definición estricta de un producto (por ejemplo, mermelada de durazno) es útil u “operacional” para efectos de su fabricación. La más amplia (producto alimenticio) será útil para los análisis económicos. Desde el punto de vista del mercadeo, la definición operacional

del producto solo puede darse respecto a la competencia, es decir, a las alternativas de compra tal como las percibe el consumidor. Este puede comprar otro tipo de postre. En una economía de mercado, las nociones de "producto" y "competencia" son inseparables.

Es muy importante tener en cuenta los efectos de sustitución, ya que productos que no son técnicamente similares pueden competir entre si (tren y avión, por ejemplo).

¿QUE ES UN MERCADO?

Para determinar el mercado objetivo o "conjunto de los clientes potenciales de una empresa", se ha recurrido a la **segmentación**, es decir, a dividir el mercado en **segmentos** con características comunes, de acuerdo a criterios geográficos, de utilización, socio-económico, o incluso demográficos.

Para el vendedor, quien debe adaptar sus argumentos al comprador, es útil una definición estricta (mercado de tenistas expertos menores de 16 años, por ejemplo).

Para el Director Comercial será operacional la definición que le permita plantear y resolver los problemas estratégicos de mercadeo. Debe entonces considerar tres aspectos.

- **Mercado penetrado/mercado potencial**: que mercados puede penetrar la empresa con su actual capacidad.
- **Productos actual/productos potenciales**: ¿Cómo diferenciar los productos futuros para lograr una penetración mayor del mercado?
- **Disponibilidad de tiempo**: ¿Cuánto tiempo necesita la empresa para volver a segmentar su mercado y diferenciar los productos, es decir, para obtener la nueva configuración productos/mercados?.

En resumen, para el Director Comercial un mercado existe en el tiempo, en relación con un potencial de compradores y con los productos.

¿QUE ES UN SECTOR ESTRATEGICO?

Un producto de la empresa vendido en un mercado de la empresa constituye un "producto-mercado" o sector estratégico (inglés: strate-

gic business unit o "SBU"). La empresa debe elaborar tantas estrategias como "productos mercados" posea, y debe evitar que se disocie la política de productos de la política de mercado, ya que las dos nociones son inseparables desde el punto de vista del mercadeo.

Tradicionalmente, sin embargo, se han disociado las dos nociones. Como ejemplo podemos citar la noción del ciclo de vida del producto, que no existe en realidad puesto que un producto puede estar en su fase de crecimiento en un mercado, y en su fase de decadencia en otro. En los Estados Unidos se estancan las ventas de televisores blanco y negro, mientras en América Latina aumentan. Se trata del ciclo de vida del sector estratégico y no del "producto".

Por último si la evolución pasada permite medir la evolución futura, para la dirección de una empresa es útil medir la evolución de las ventas de un producto en el tiempo. El problema consiste en que las ventas de un producto no se miden en función del tiempo objetivo, sino en función del tiempo subjetivo; es decir, en función de una escala de tiempo que está ligada a la naturaleza de dicho producto. El ciclo de vida del hula hula, por ejemplo, se mide en meses; el de los carros, en años; etc. De modo que el concepto tradicional del ciclo de vida del producto no es "operacional" para administrar el portafolio de sectores de la empresa; debe buscarse un marco de referencia más amplio.

EL PORTAFOLIO DE SECTORES

La acción comercial gira en torno a tres conceptos: producto, mercado y competencia. Hemos integrado los dos primeros en la noción de sector o conjunto "producto-mercado".

En 1960 el Boston Consulting Group reunió los tres conceptos en la noción de Portafolio de Sectores, que clasifican los "Productos mercados" de la empresa en cuatro categorías, de acuerdo a los ejes: "participación en el mercado" y "crecimiento de la demanda".

En primer lugar los sectores **estrella**, que tienen un alto índice de crecimiento y en los cuales la empresa posee una amplia participación en el mercado. Se auto-financian y contribuyen al crecimiento de la empresa.

La segunda categoría la constituyen los sectores **dilema** que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren gran inversión en investigación y desarrollo, producción y mercadeo.

En tercer lugar, los sectores **vacas lecheras** contribuyen a las utilidades de la empresa. El incremento de la demanda es bajo, por lo tanto la inversión es mínima y el margen de contribución es alto.

Por último los pesos muertos, que no contribuyen ni al crecimiento ni a las utilidades. Son los sectores del pasado.



CB: Contribución a la utilidades
 CC: Contribución al crecimiento

Un sector sigue el ciclo del éxito cuando frente a un alto índice de incremento de la demanda, la empresa aumenta su participación en el mercado en dicho sector; y frente a un índice bajo o negativo del incremento de la demanda, “vende” su participación en el mercado, es decir, maximiza las utilidades a corto plazo.

Por el contrario, sigue el ciclo del fracaso cuando la empresa es incapaz de cambiar en el tiempo sus objetivos de participación en el mercado y de utilidades. Cuando el incremento todavía es considerable, la empresa no logra aumentar su participación en el mercado, y sus sectores pasan de los dilemas a los pesos muertos, que nunca son rentables.

EL EQUILIBRIO DEL PORTAFOLIO DE SECTORES

El Director Comercial debe administrar el portafolio de sectores de la empresa con base en el crecimiento y el equilibrio. En el crecimiento, puesto que cuando se suprime algunos sectores o pasan a la categoría de "pesos muertos", deben reemplazarse por otros "dilemas" que garanticen el incremento de las ventas (nuevos productos, nuevos mercados, nuevas aplicaciones, o adquisición de otra sociedad).

En segundo lugar para que exista equilibrio de mercadeo, la empresa debe mantener sectores en cada categoría. Los pesos muertos aseguran cierta estabilidad; las vacas lecheras contribuyen al beneficio; las estrellas, que después serán vacas lecheras, al incremento de las ventas y de los dilemas surgirán las nuevas estrellas. Si el portafolio de sectores está equilibrado, habrá equilibrio financiero: las vacas lecheras, que generan utilidades deben alimentar a los dilemas, que generan crecimiento y absorben utilidades.

Los desequilibrios del portafolio pueden ocasionar, por un lado, que los sectores fracasen por falta de financiación (las vacas lecheras no generan suficientes utilidades para invertir en los dilemas); por otro, que, la empresa no tenga nuevos mercados o productos (dilemas) en donde invertir los excedentes de sus portafolio. En los dos casos la empresa se convierte en presa de una adquisición: o no tiene capital y puede adquirirse a precios muy bajos, o los inversionistas se aseguran el control adquiriendo acciones y recuperando su dinero vendiendo los activos de la empresa adquirida.

Para hacer frente a estos peligros, el Director Comercial debe elaborar una estrategia apropiada para cada uno de los sectores.

LAS ESTRATEGIAS SECTORIALES

El objetivo de una estrategia es mejorar la situación actual de la empresa. Su elaboración requiere tres elementos fundamentales:

- un diagnóstico de la situación actual;
- una proyección del medio futuro
- un esquema de referencia conceptual

Existen algunos instrumentos de análisis para precisar el diagnóstico de descubrir las causas de un eventual equilibrio. Si, por ejemplo, se cree que este proviene de una inversión insuficiente en

capacidad de producción y de ventas, se analiza la situación de los sectores en función de la tasa promedio anual de incremento de la demanda, y de la tasa promedio anual de incremento de la capacidad (de producción y de la venta de la empresa en un sector determinado).

Si una política inadecuada de precios puede ser la causa del desequilibrio, se analiza entonces el sector en función de la tasa de rentabilidad y de la tasa de rotación de las inversiones. El producto de estas dos tasas nos da la tasa de rentabilidad de las inversiones (ROI) de la empresa. Puede también representarse el portafolio de sectores en función de los márgenes de contribución y de la tasa de rotación de las ventas.

También es posible que los desequilibrios provengan de una estructura financiera inadecuada de la empresa (política de inversión insuficiente, política de precios deficiente). Posiblemente la empresa se encuentra en el límite de su capacidad de endeudamiento. Esto puede verificarse observando la evolución en el tiempo de la tasa de endeudamiento de la empresa, en función de los fondos propios y de los fondos en préstamo.

Estos instrumentos de análisis son esenciales para controlar el futuro del portafolio de "productos-mercados". Después de haber hecho el diagnóstico y la proyección, el Director Comercial debe preparar un esquema de referencia conceptual, es decir una concepción *a priori* de las estrategias-tipo correspondientes a cada situación de "productos mercados".

La matriz de las estrategias sectoriales propone una guía para la acción en nueve situaciones posibles, en donde se deducen seis estrategias tipo o modos estratégicos:

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA EN EL SECTOR

		Buena	Media	Mala
PERSPECTIVAS DEL SECTOR	Buenas	Expansión	Innovación de producto	Reestructuración
	Medias	Innovación de Mercado	Diversificación	Liquidación
	Malas	Diversificación	Liquidación	Liquidación

MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS SECTORIALES

(Ver página 31 y siguientes para una descripción más amplia de cada modo estratégico).

Modo No. 1 : Expansión :

La expansión permite transformar los “dilemas” en “estrellas”, y conservarlos en esta categoría mientras que se mantenga el incremento de la demanda. Para cumplir su objetivo general, debe ejercerse un mayor control sobre las variables que afectan la demanda. Es una manifestación de la fuerza de la empresa y de la solidez del mercado.

Modo No. 2 : Innovación de Producto :

Cuando el producto de la empresa no está adaptado, ésta debe innovar rápidamente y ofrecer al público un producto por lo menos igual a los de la competencia. Debe recuperar su participación en el mercado; pero si la demanda ya se ha estabilizado, no sólo debe ganar nuevos consumidores sino también atraer a los clientes de sus competidores. Generalmente se requiere una inversión considerable.

Modo No. 3 : Innovación del mercado :

Muchas veces, aunque un producto sea bueno, no logra penetrar en el mercado. Se debe entonces buscar nuevos segmentos de mercado lo cual algunas veces implica modificaciones en el producto. La innovación de mercado puede ser también un medio para resucitar un sector buscándole nuevas aplicaciones (En 1973, por ejemplo, se lanzó una campaña publicitaria que presentaba el bicarbonato de sodio como un producto nuevo (I).

Modo No. 4 : Diversificación :

Es una condición para la supervivencia de la empresa. Debe tener un portafolio de sectores, y enriquecerlo con nuevos “dilemas”, a medida que no se lo permiten sus “vacas lecheras” y la realización de los activos de sus “pesos muertos”. Igualmente, debe evitar los desequilibrios financieros.

Modo No. 5 . Reestructuración :

Consiste en adecuar los recursos de la empresa a las necesidades del mercado; es decir, en definir el tamaño del sector objetivo. Puede

lograrse mediante la reestructuración financiera o la reestructuración comercial.

Modo No. 6 : Liquidación :

No debe pensarse en la liquidación la liquidación como un fracaso. Es la mejor solución cuando una empresa está en posición de inferioridad en un mercado y no tiene medios para emprender una reestructuración, o cuando el mercado no tiene porvenir. En las épocas de crisis económica, algunos empresarios compran "al por mayor" una sociedad que está en dificultades y venden "al detal" cada división por separado.

En total de los ingresos de venta al detal es superior al precio pagado al por mayor. Esta operación se ha designado con el nombre de "carnicería".

CONCLUSION : ESTRATEGIAS SECTORIALES Y ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA

¿Cómo manejar simultáneamente mil productos?

No se puede. Solo se puede manejar un conjunto de "productos-mercados" dentro de un marco global de análisis de acción.

Los instrumentos de diagnóstico del portafolio de "sectores" y los "modos estratégicos" son fundamentales para realizar cualquier esfuerzo de planeación estratégica. Pero no deben aplicarse a la ligera: una estrategia óptima considerando un sector puede dejar de serlo al considerar el portafolio en conjunto. Esto explica por qué algunas empresas adoptan estrategias "irracionales", como por ejemplo, seguir invirtiendo en un "peso muerto". La razón está en que la demanda en ese "peso muerto" está ligada a la de un "dilema" o una "estrella".

Por lo tanto las estrategias sectoriales (inglés: business strategies) no deben asimilarse a la estrategia de la empresa (inglés: corporate strategy).

La Dirección Comercial elabora una estrategia para cada sector, la Dirección General las integra en un todo coherente para responder al objetivo global: la estrategia de la empresa total.

1

EXPANSION**OBJETIVO GENERAL**

Aumentar la participación en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> – Disminuir el precio de costo 	<ul style="list-style-type: none"> – Análisis de valor – Aumento de la capacidad de producción. – Estudios técnicos – Integración vertical
<ul style="list-style-type: none"> – Mejorar la popularidad y la imagen de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> – Promoción y publicidad
<ul style="list-style-type: none"> – Crear la lealtad a la marca 	<ul style="list-style-type: none"> – Publicidad – Buscar “mercados cautivos”
<ul style="list-style-type: none"> – Controlar los precios 	<ul style="list-style-type: none"> – Bajar los precios – O reducir la importancia del precio en la mezcla del mercadeo.
<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar la gama de productos 	<ul style="list-style-type: none"> – Investigación y desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar la gama de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> – Investigación del mercadeo – Desarrollo internacional
<ul style="list-style-type: none"> – Controlar la distribución 	<ul style="list-style-type: none"> – Canales múltiples – Sistemas contractuales de distribución.

Modo No. 1 : EXPANSION

INNOVACION DE PRODUCTO**OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la oferta y la tecnología

OBJETIVOS ESPECIFICOS**ESTRATEGIAS**

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| – Desarrollo de la tecnología de base | – Investigación y desarrollo. |
| – Desarrollo de aplicaciones | – Investigación Comercial |
| – Ampliación de la gama de productos | – Diferenciación |
| | – Investigación comercial |
| | – (posicionamientos). |

Modo No. 2 : INNOVACION DE PRODUCTO**INNOVACION DE MERCADO****OBJETIVO GENERAL**

Suscitar una nueva demanda para la oferta existente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS**ESTRATEGIAS**

- | | |
|--|---|
| – Desarrollo de aplicaciones | – Investigación comercial |
| | – Investigación de tecnologías conexas. |
| – Nuevos segmentos de clientela | – Segmentación |
| | – Diferenciación |
| – Ampliar el horizonte geográfico de las ventas. | – Desarrollo internacional. |
| – Modificar las relaciones empresa - cliente | – Publicidad |
| | – Servicio. |

Modo No. 3 : INNOVACION DE MERCADO

4

DIVERSIFICACION**OBJETIVO GENERAL**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
Diversificación congénérica	— Integración Horizontal
— Nuevos productos para un mismo mercado.	— Ver innovación del producto.
— Nuevos mercados para el mismo producto.	— Ver innovación de mercado.
Diversificación conglomeral	— Fusiones, adquisiciones.
— Nuevos productos y nuevos mercados.	— Formación de un "holding".

Modo No. 4: DIVERSIFICACION

5

REESTRUCTURACION**OBJETIVO GENERAL**

Buscar los recursos necesarios para aprovechar las posibilidades de un sector determinado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
— Aumentar los recursos de la empresa	— Suscripción de capital
• Recursos financieros	— Aumento de la deuda
• Recursos tecnológicos	— Fusión
• Recursos comerciales	— Adquisición
• Recursos humanos	— Acuerdos contractuales
— Cambiar de sector objetivo	— Segmentación de mercado
	— Diferenciación de producto.
	— Especialización.

Modo No. 5 : REESTRUCTURACION

LIQUIDACION

OBJETIVO GENERAL

Disminuir la participación en el mercado

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ESTRATEGIAS

- | | |
|--|---|
| – Maximizar el beneficio a corto plazo | – Frenar las inversiones |
| • Por reducción de los costos | – Reducir la estructura operacional. |
| • Por aumento de los márgenes | – Análisis de valor |
| | – Disminución de servicio |
| | – Segmentación de mercado |
| – Realización de los activos. | – Buscar comprador |
| | – División de los activos.
("Carnicería"). |

Modo No. 6: LIQUIDACION