

Gestión de Producto y Precio

Gloria Santiago Méndez

Gloria.Santiago@uma.es

Departamento de Economía y Administración de la Empresa

Gestión de Producto y Precio

La gestión de la cartera de productos

Gestión de Producto y Precio

La gestión de la cartera de productos

- 2.1. El mix de productos: concepto y características
- 2.2. Estrategias para la línea de productos
- 2.3. Análisis de la cartera de productos

Objetivos del Tema:

1. Conocer la forma en la que las empresas estructuran sus carteras de producto
2. Estudiar cómo se pueden desarrollar acciones de marketing a través de la cartera de productos
3. Conocer herramientas que nos permitan evaluar y analizar la cartera de productos de las empresas

Gestión de Producto y Precio

La gestión de la cartera de productos

El mix de productos: concepto y características

Estrategias para la línea de productos

Análisis de la cartera de productos

Gestión de Producto y Precio

Conceptos básicos:

- **CARTERA o MIX:** Conjunto de productos que una empresa oferta al mercado.
- **LÍNEA:** grupo de productos íntimamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden a los mismos grupos de consumidores a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecido.
- **TIPO DE PRODUCTO:** grupo de artículos dentro de una misma línea que comparten una o varias formas posibles de producto.
- **REFERENCIA O ARTÍCULO:** unidad independiente dentro de la línea de productos y que se distingue por su tamaño, precio, aspecto o cualquier otra variante.

**¿Por qué el
mix de
productos?**

Gestión de Producto y Precio

Algunas razones:

- Mayor eficiencia de los equipos productivos, evitar recursos inactivos, ej rotativa de un periódico
- Diversificación de riesgo, no poner todos los huevos en la misma cesta
- Mayor eficiencia de las estructuras administrativas y comerciales, hay costes fijos y variables que permanecen constantes
- Aprovechamiento de subproductos y de residuos, Ej Madera – virutas y aserrín
- Alcanzar mayor poder sobre los canales de distribución, más productos mayor poder de negociación.

Gestión de Producto y Precio

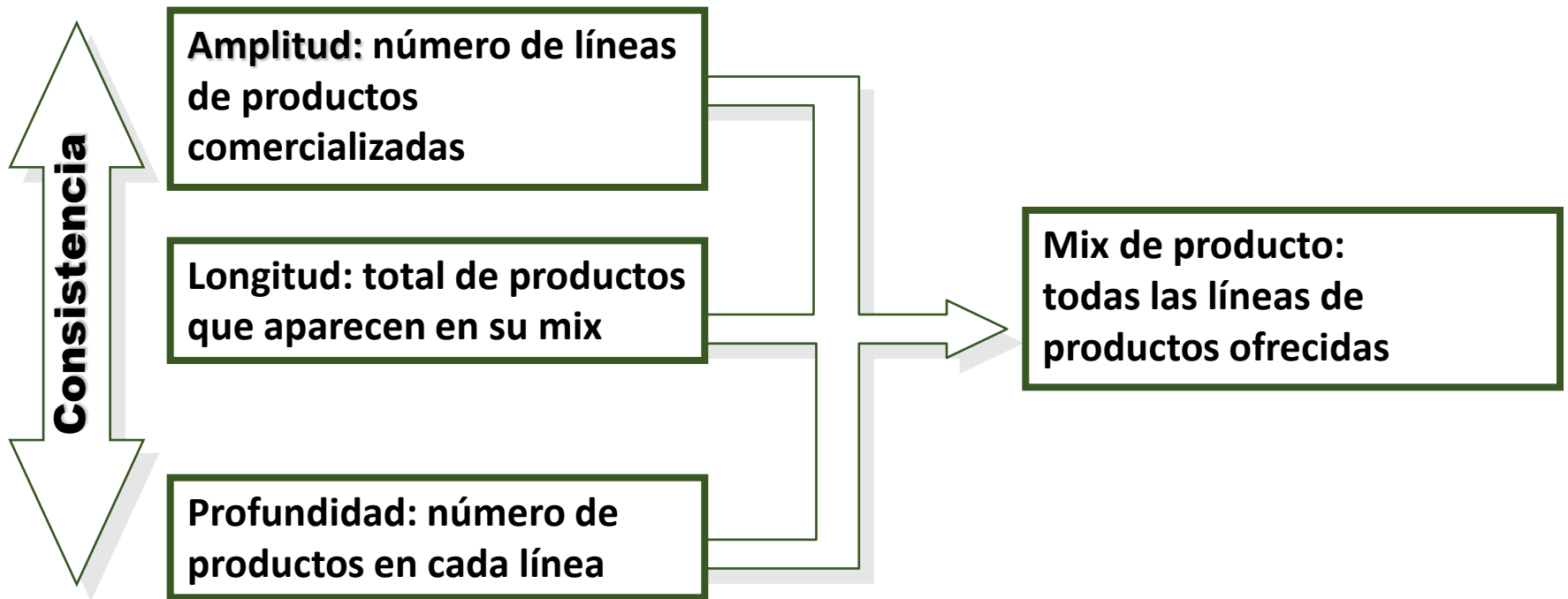
Algunas razones:

- Conseguir mayores cifras de negocio, su posición competitiva y su crecimiento depende de su cifra de negocio
- Explotar distintos mercados y/o segmentos
- Atender a clientelas con gustos heterogéneos
- La propia dinámica del ciclo de vida

Gestión de Producto y Precio

El mix de productos tiene.....

una determinada amplitud, longitud, profundidad y consistencia.



Gestión de Producto y Precio

Las cuatro dimensiones del mix de productos permite a la empresa aumentar su negocio de cuatro formas distintas:

1. Añadir nuevas líneas de producto, ampliando el mix de producto.
2. Alargar cada línea de producto.
3. Añadir variantes de los producto y así profundizar su mix de producto.
4. Perseguir más consistencia entre las líneas de productos.

Tema 2. La gestión de la cartera de productos

El mix de productos: concepto y características

Estrategias para la línea de productos

Análisis de la cartera de productos

Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos

Recordar.....

Línea de productos: Grupo de productos íntimamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden a los mismos grupos de consumidores a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecido.

¿Cuál es la estrategia?

Gestión de Producto y Precio

La estrategia dependerá del objetivo

- ✓ **Objetivo 1: Crear líneas de productos que induzcan a vender productos superiores**
- ✓ **Objetivo 2: Crear una línea de productos para protegerse de los altibajos de la economía**
- ✓ **Objetivo 3: Rentabilidad elevada a través de líneas más cortas – artículos especializados**
- ✓ **Objetivo 4: Incrementar cuota de mercado a través de líneas de producto más largas**
- ✓ **Objetivo 5: Crear línea de productos que faciliten la venta cruzada**

Gestión de Producto y Precio

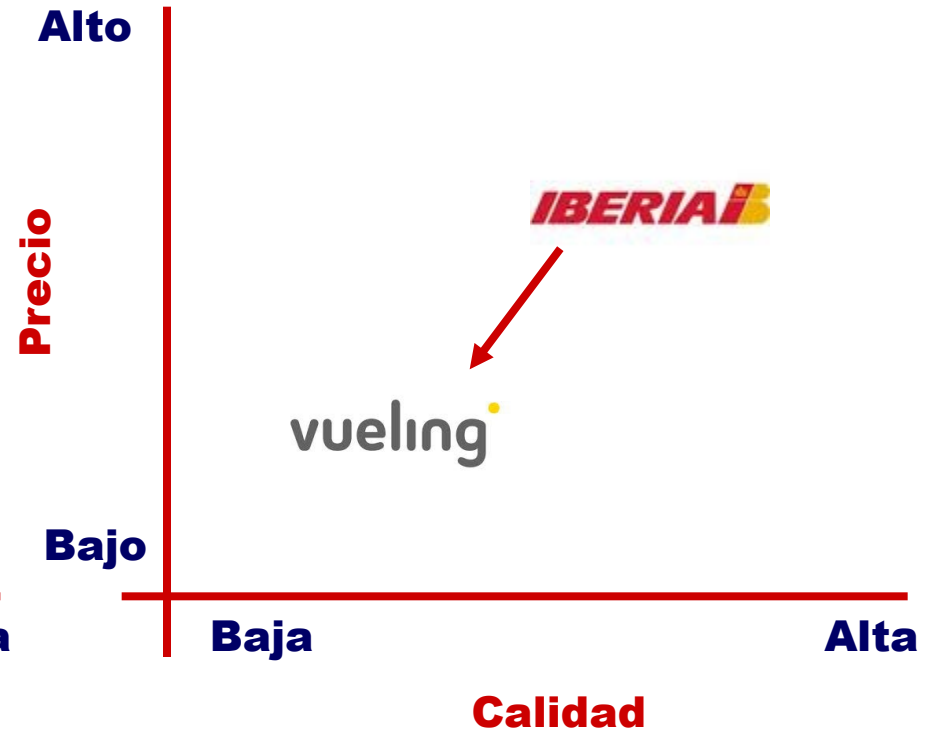
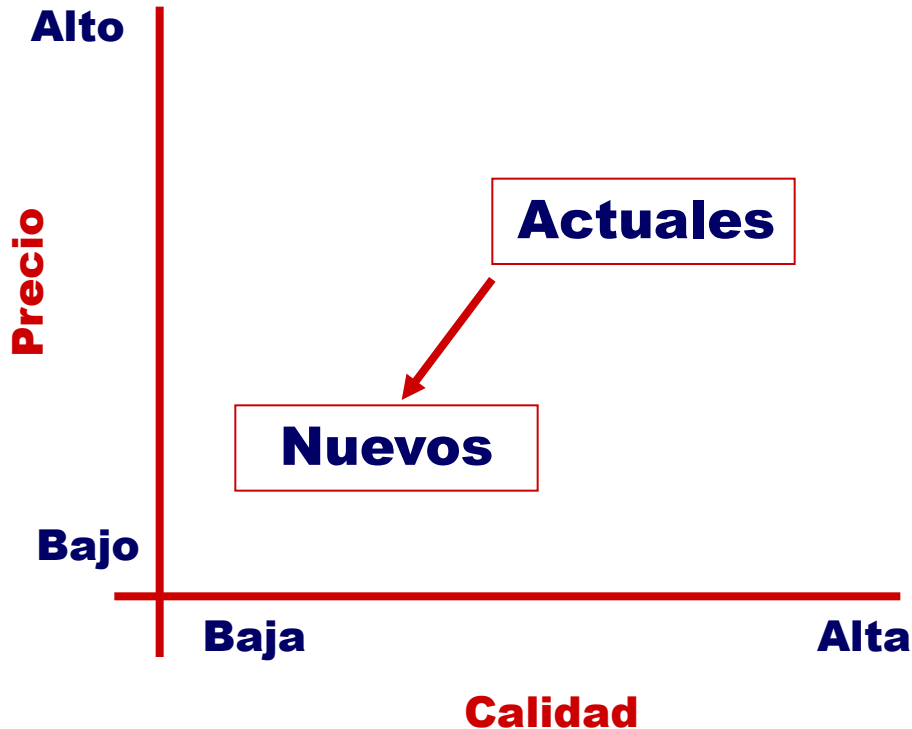
Estrategias para la línea de productos:

- Extensión de la línea de productos
- Relleno de la línea de productos
- Modernización, significación y poda de la línea de productos

Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Extensión

- Extensión hacia abajo: Introducción de una línea de productos de precios más bajos.



Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Extensión hacia abajo

RAZONES Y VENTAJAS

1. Aprovechar oportunidades de negocio.
2. Segmento con mayor nivel de crecimiento.
3. Cerrar huecos a la competencia
4. Diversificar riesgos
5. Etc.

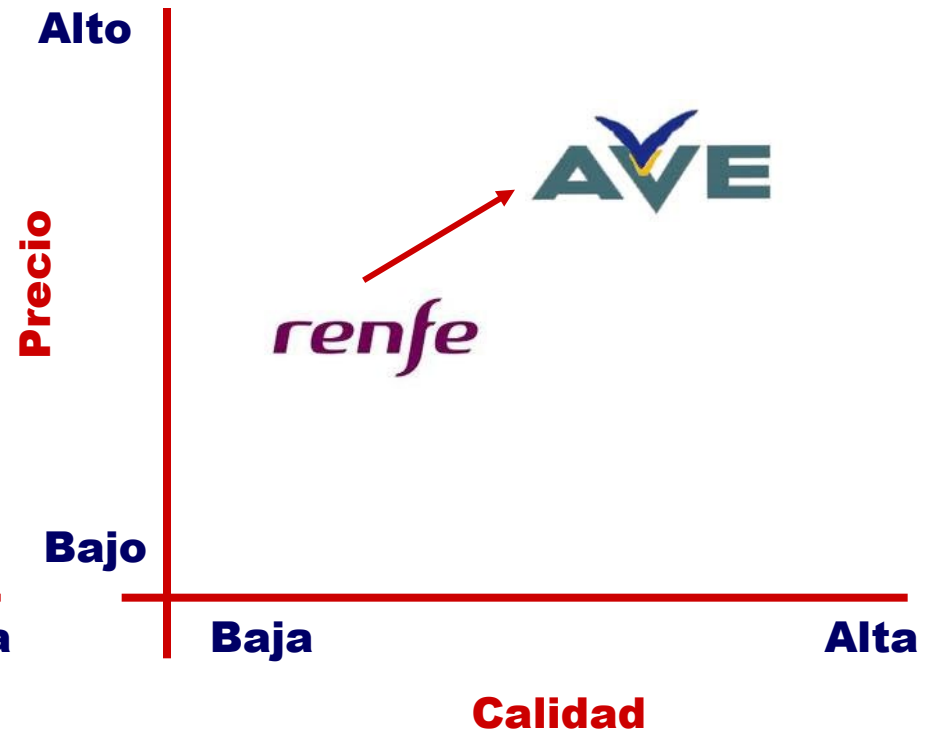
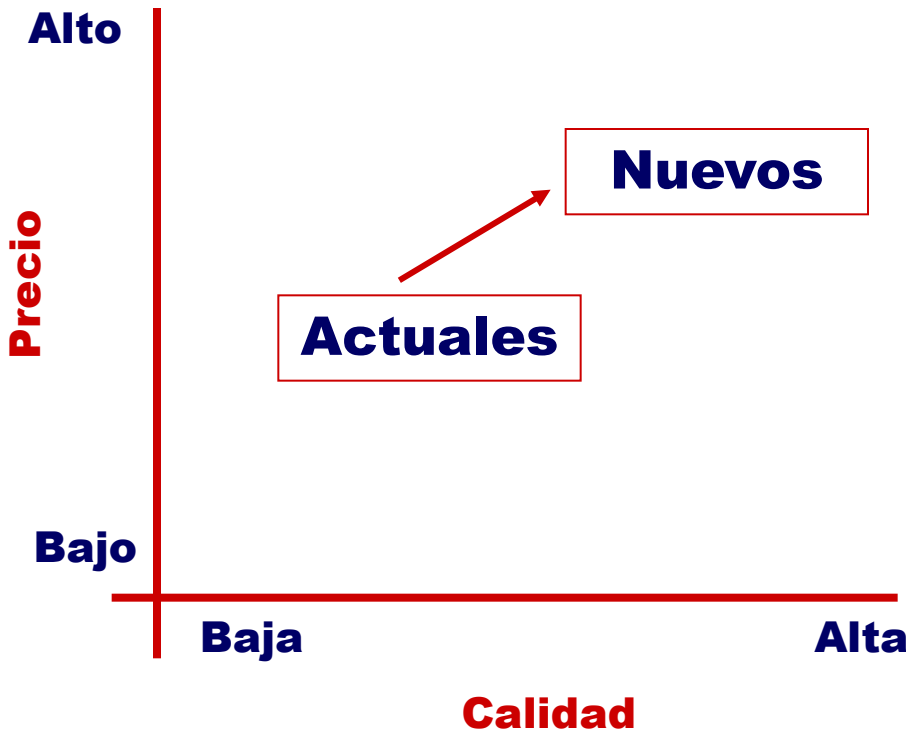
INCONVENIENTES

1. Puede perjudicar la imagen de los productos existentes.
2. La competencia puede reaccionar atacando el extremo superior.
3. Los distribuidores pueden no distribuir el nuevo producto, si estiman que perjudica su imagen.

Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Extensión

- Extensión hacia arriba: Introducción de una línea de productos de nivel superior.



Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Extensión hacia arriba

RAZONES Y VENTAJAS

1. Conseguir mayores tasas de crecimiento.
2. Obtener mayores márgenes.
3. Aprovechar el efecto precio - criterio.
4. Mejorar el posicionamiento medio de la línea.

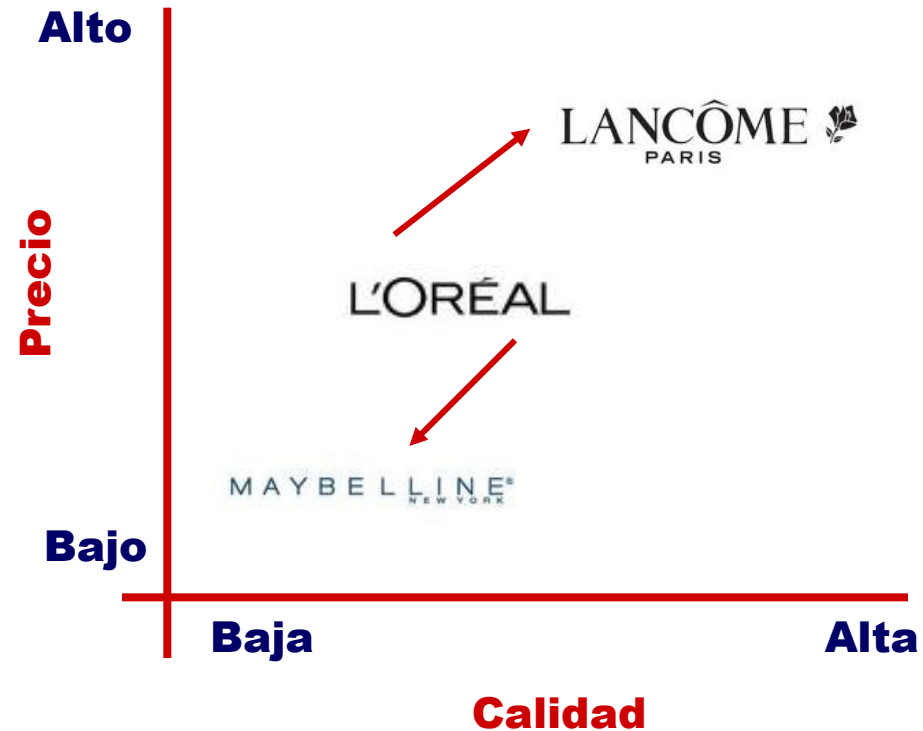
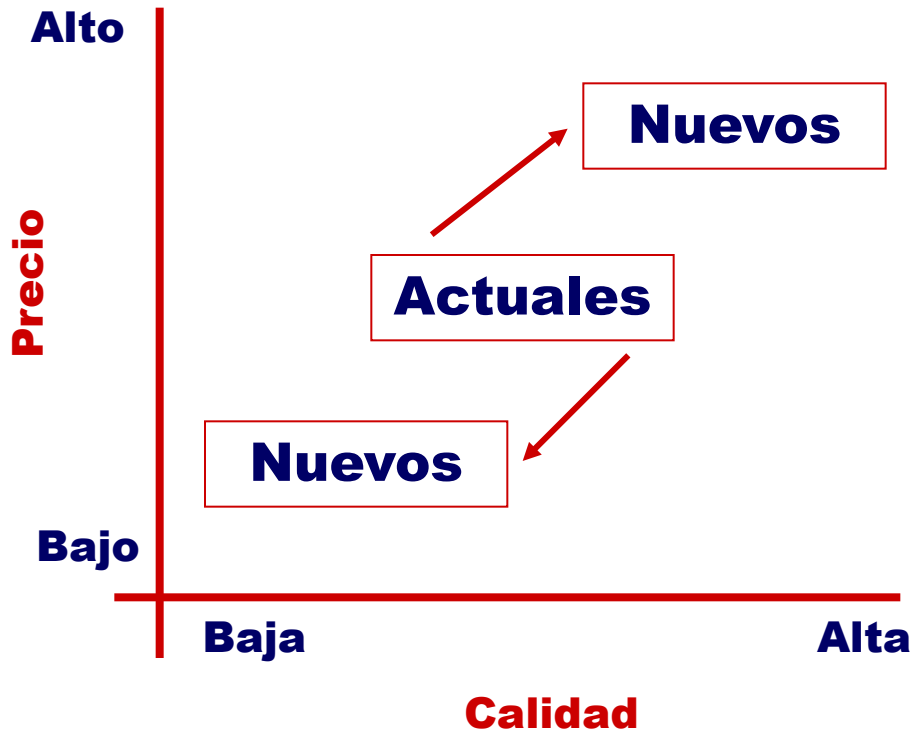
INCONVENIENTES

1. Dificultad para convencer de que el nuevo producto es superior al resto de la línea.
2. La competencia puede reaccionar atacando el extremo inferior.
3. Los distribuidores no estén capacitados para atender a segmentos más cualificados

Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Extensión

Extensión en dos sentidos.



Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Extensión en ambos sentidos

RAZONES Y VENTAJAS

1. Incrementar los beneficios.
2. Atender quejas sobre línea demasiado corta.
3. Aprovechar excesos de capacidad productiva o comercial.
4. Dar imagen de línea más completa.
5. Atender segmentos o nichos antes de que lo haga la competencia.

INCONVENIENTES

1. Posible canibalización de productos actuales.
2. Peligro de posicionamiento confuso.
3. Necesidad de diferenciación de productos de la línea

Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Relleno

Consiste en añadir más artículos al conjunto actual. Para ello es necesario:

- Diferenciar cada uno de los productos en la mente de los consumidores
- Los productos a incluir deben satisfacer alguna necesidad del mercado y no solo una necesidad interna.

Gestión de Producto y Precio

Estrategias para la línea de productos: Relleno

RAZONES Y VENTAJAS

1. Conseguir beneficios adicionales.
2. Utilizar el exceso de capacidad.
3. Tener una línea completa y liderar el mercado.
4. Ocupar huecos de mercado para evitar competidores.

INCONVENIENTES

1. Problemas de diferenciación con el resto de productos de la línea.
2. Canibalización de productos próximos en la línea.

Gestión de Producto y Precio

Hay que tener en cuenta que:

Las diferentes ventajas que ofrecen los diferentes productos deben ser percibidas realmente por el consumidor para evitar su canibalización en la incorporación de nuevos productos o extensiones de líneas

Estrategias para la línea de productos: Modernización, significación y poda

- Las líneas de productos deben modernizarse.
- Se deben elegir uno o varios artículos para significar la línea.
- Se debe revisar periódicamente la línea en busca de “productos inútiles” o “ramas secas”.

Gestión de Producto y Precio

“La longitud de una línea será óptima cuando sus beneficios no crecen al añadir o eliminar un producto de la misma”

P.Kotler

Con el tiempo para aprovechar al máximo la capacidad productiva se añaden nuevos productos, o los distribuidores solicitan nuevos productos para satisfacer a sus clientes, o para incrementar las ventas o beneficios. A medida que se añaden nuevos productos aumentan los costes de diseño, inventario, modificaciones en el sistema productivo, los de transporte y promoción.

Tema. La gestión de la cartera de productos

El mix de productos: concepto y características

Estrategias para la línea de productos

Análisis de la cartera de productos

Gestión de Producto y Precio

Rol asignado al producto

- Productos líderes. Registran un volumen elevado de ventas y son los primeros en generar beneficio. Ej. El País: periódico.
- Productos de atracción. Tienen como misión atraer al cliente y contribuir a vender, directa o indirectamente, los productos líderes.
- Productos del futuro. Sustitutos de los productos líderes o de aquellos que están en la fase de declive de su ciclo de vida.

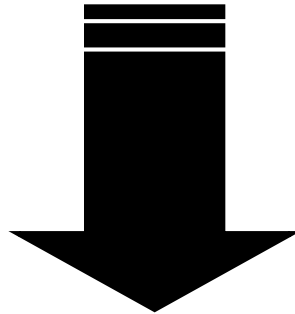
Rol asignado al producto

- Productos reguladores. Amortiguan las fluctuaciones de la cifra de ventas, cuando se da una fuerte estacionalidad de las mismas. Ej, el día del espectador
- Productos de prestigio. Tienen un bajo nivel de ventas, pero su misión es la de revalorizar la gama en base a la creación de una buena imagen. Ej. Modelos antiguos de coches.
- Productos tácticos. Son indispensables en una gama y tienen por misión hacer frente o atacar a la competencia, también pueden ser utilizados para dar una respuesta rápida a las exigencias de los consumidores o distribuidores. Ej. Productos innovadores a la espera de atacar la competencia

Gestión de Producto y Precio

Gestión de cartera de productos: Jefe de Producto

Responsabilidad: Mantener el equilibrio en el mix de productos



Para alcanzar los objetivos de la empresa a corto, medio y largo
plazo

Gestión de Producto y Precio

1. Estudio del producto individualizado

Este análisis debe revelar los siguientes aspectos:

- ✓ Sus cualidades comerciales | Comportamiento externo
- ✓ Detalles de su producción y comercialización | Comportamiento interno
- ✓ Situación frente a la competencia
- ✓ Su relación con otros productos propios

Gestión de Producto y Precio

FICHA PARA ACTUALIZAR LA AUDITORÍA PERIÓDICA DEL PRODUCTO INDIVIDUALIZADO	
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">• Análisis técnico y funcional• Perfil de los usuarios principales• Importancia relativa de los productos en los objetivos, las estrategias y la cartera de productos de la empresa• Importancia relativa dentro de la línea• Relación de complementariedad, sustitubilidad y canibalismo con otros productos de la cartera
FABRICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Materias primas utilizadas: expectativas sobre su suministro• Nivel de la tecnología utilizada• Grado de especialización de la mano de obra• Edad de la maquinaria utilizada
COSTES Y MÁRGENES	<ul style="list-style-type: none">• Estructura actual y evolución de los costes: tendencias• Recursos clave: evolución y tendencias• Comparación de costes con la competencia• ¿Opera el efecto experiencia? ¿A qué nivel?• ¿Hay liderazgo en costes?• ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?• Precio de venta y márgenes brutos: historial y tendencias
CICLO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none">• Serie cronológica de las ventas. Tendencia y estacionalidad• Fase en el ciclo de vida
PREVISIONES	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilidad a los cambios tecnológicos; obsolescencia• Previsión de ventas a corto y medio plazo• Previsiones de rentabilidad• Previsión de cambio tecnológico en el sector
FUNCIONALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de funcionalidad técnica• Correspondencia entre la funcionalidad del producto y las expectativas de los consumidores• Nivel relativo de funcionalidad respecto de la competencia

Gestión de Producto y Precio

FICHA PARA ACTUALIZAR LA AUDITORÍA PERIÓDICA DEL PRODUCTO INDIVIDUALIZADO	
MODIFICACIÓN Y ELIMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• ¿Es deseable y posible modificar el producto o alguno de sus atributos?• Previsión de las consecuencias que tendrían las modificaciones• ¿Es deseable eliminar el producto de la cartera?• Si se elimina, ¿Qué consecuencias cabría esperar sobre:<ul style="list-style-type: none">- Los objetivos de la empresa- La rentabilidad del producto- Los recursos humanos- Los clientes- Los proveedores- El resto de los productos de la cartera
SEGMENTOS ATENDIDOS	<ul style="list-style-type: none">• Descripción, tamaño y localización• Potencial de crecimiento en términos de integrantes, poder y frecuencia de compra• Zonas de venta atendidas• ¿Se exporta? ¿Se podría exportar?
INVESTIGACIÓN COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Información sobre razones de compra, usos, importancia relativa de la calidad, el precio, el diseño y las variantes en forma, tamaño, colores, etc.• ¿Qué medios publicitarios frecuentan los integrantes del segmento?
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Historial de las campañas de publicidad realizadas y sus resultados• Id de promoción• Merchandising practicado• Otras formas de apoyos a la oferta
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none">• Historial de las estrategias formuladas, de su aplicación y resultados• Estrategia actual
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Competidores más importantes• Cuotas de mercado del producto en cada zona atendida• Comparación en precios y otras variables del mix

Gestión de Producto y Precio

2. Estudio de toda la línea en su conjunto

Este análisis debe revelar los siguientes aspectos:

- ✓ **Si la línea está o no equilibrada**
- ✓ **La rentabilidad de la línea y cómo contribuye a ella cada producto integrante**
- ✓ **El consumo de recursos puestos a disposición de la línea y la respuesta a este esfuerzo de cada producto**

Gestión de Producto y Precio

FICHA PARA AUDITAR UNA LÍNEA DE PRODUCTOS				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PRODUCTOS			
	A	B	C	D
Aportación a las ventas, en % del total				
Beneficio neto				
Contribución al beneficio de la línea, en %				
Ratio de costes fijos				
Ratio de esfuerzo de marketing				
Ratio de contribución				
Tasa de crecimiento de las ventas				
Tasa de crecimiento del mercado				
Tasa de crecimiento Ventas/ Tasa crecimiento mercado				
Posición en la matriz de crecimiento				
Cuota de mercado				
Posición en la matriz crecimiento/ participación				
Posición en el ciclo de vidas				
Porcentaje del esfuerzo de marketing				

Gestión de Producto y Precio

Boston Consulting Group: mercado / Participación mercado

Crecimiento

ESTRELLA

- Mercado con elevado nivel de crecimiento
- Posición dominante
- Generan una considerable cantidad de ingresos
- Requieren una gran cantidad de recursos

INCÓGNITA

- Mercado con elevado nivel de crecimiento
- Sin una fuerte posición competitiva
- Generan ingresos moderados
- Requieren una gran cantidad de recursos

VACAS LECHERAS

- Mercado con bajo nivel de crecimiento
- Posición dominante
- Elevados ingresos
- Reducidas necesidades de recursos

INCÓGNITA

- Mercado con bajo nivel de crecimiento
- Sin posición dominante
- Generan pocos ingresos
- Requieren pocos recursos

Gestión de Producto y Precio

General Electric o Mckinsey

- Tamaño de la empresa
- Nivel de crecimiento propio de la empresa
- Cuota de mercado en la categoría de producto
- Posición competitiva
- Rentabilidad del producto
- Tecnología utilizada
- Imagen del producto en el mercado
- Fortalezas y debilidades del producto

- Tamaño de la industria o sector
- Nivel de crecimiento del mercado
- Niveles de evolución de los precios
- Diversidad de oferentes
- Estructura competitiva que existe en el mercado
- Rentabilidad del mercado
- Otros (Innovación tecnológica)

Fortaleza de la empresa

Alta

Media

Baja

Atractivo de la Industria

Alto

Medio

Bajo

Invertir y crecer	Crecimiento selectivo	Selectividad (ahorros)
Crecimiento selectivo	Selectividad (ahorros)	Cosechar
Selectividad (ahorros)	Cosechar	Cosechar

Gestión de Producto y Precio

General Electric o Mckinsey

Situaciones favorables, que se caracterizan por la necesidad de realizar un crecimiento e inversión selectiva

Atractivo de la Industria

		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza de la empresa	Alta	Invertir y crecer	Crecimiento selectivo	Selectividad (ahorros)
	Media	Crecimiento selectivo	Selectividad (ahorros)	Cosechar
	Baja	Selectividad (ahorros)	Cosechar	Cosechar

Selectividad en las inversiones, buscando la consecución de ahorros

Consecución de beneficios

Gestión de Producto y Precio

Gloria Santiago Méndez

Gloria.Santiago@uma.es

Departamento de Economía y Administración de la Empresa