

Gestión Estratégica de Portafolio de Productos

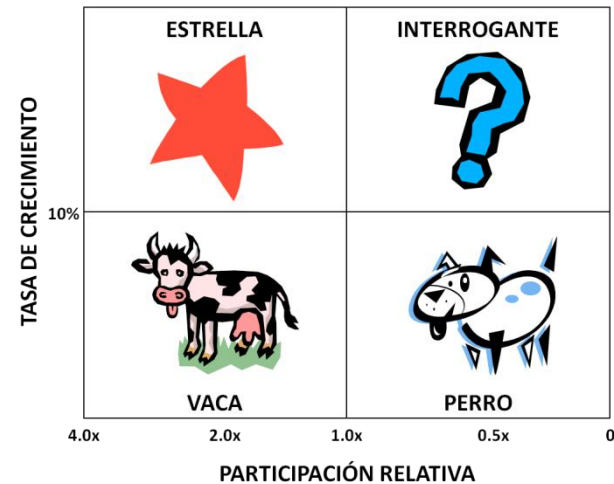
Hemos venido comentando que quizá, el reto más grande que tiene un Gerente de Producto / Marca es el hecho de que a su cargo está más de un producto.



Si bien el Modelo de Gestión del Ciclo de Vida del Producto le ayuda a maximizar el valor a través del tiempo de los productos,

existen otras herramientas que le ayudan al Gerente de Producto / Marca a poder gestionar todos sus productos al mismo tiempo como es la Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Modelo de Gestión del Ciclo de Vida de Productos



Portafolio de Productos

- La Matriz del BCG, ayuda a los Gerentes de Producto / Marca a gestionar su **portafolio de productos**.
- Se le conoce como portafolio a un conjunto de productos o negocios que están a cargo de una entidad en particular.



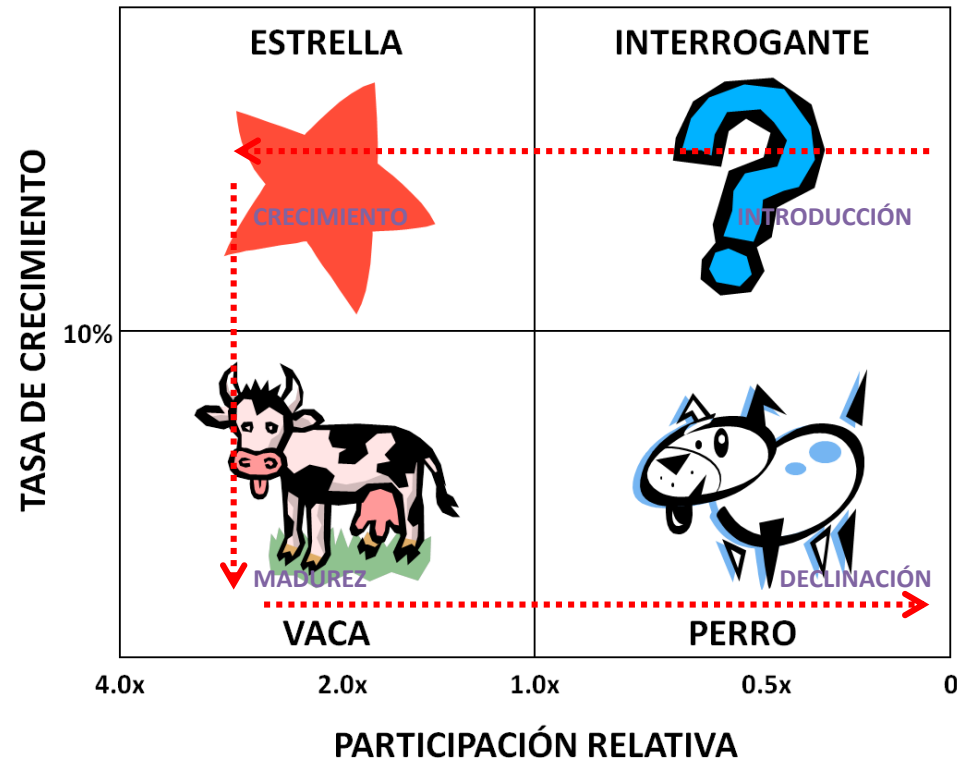
La planeación de un portafolio de negocios involucra dos fases:

1. Analizar la situación del portafolio actual.
2. Implementar estrategias apropiadas para darle forma al portafolio que deseamos en el futuro.

Esta herramienta, ayuda a analizar cómo se encuentra la situación actual del portafolio en función de dos variables:

- El Crecimiento Anual de Ventas
- La Participación Relativa en el Mercado

En función de estas dos variables, propone cuatro grandes áreas en las que puede estar un producto y las relaciona con su ciclo de vida.



Veamos ahora qué características guarda cada una de los tipos de productos:

Productos Interrogantes

- Son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas.
- Los productos situados en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.
- Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, regularmente precisan de necesidades de inversión de recursos.



Productos Estrella

- Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas.
- Estos se caracterizan por tener un *flujo de efectivo* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.



Productos Vaca Lechera

- Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras.
- Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.
- Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, son productos con una gran experiencia acumulada.
- Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive.



Productos Vaca Lechera

- Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras.
- Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.
- Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, son productos con una gran experiencia acumulada.
- Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive.



Producto Perro

- Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros».
- Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.
- Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos.



El BCG, sugiere algunas estrategias para realizar con los productos y conformar un buen portafolio de productos:



Te presentamos algunas otras estrategias que se pueden emprender en función del ciclo de vida en el que se encuentre el producto:



Te presentamos algunas otras estrategias que se pueden emprender en función del ciclo de vida en el que se encuentre el producto:

En Crecimiento

- Estrategias para **líderes** en el mercado:
 - **Defender posición (atrincherarse)**: generar lealtad en compradores actuales.
 - **Flanqueo**: desarrollar otro producto/marca que cubra una debilidad del producto original.
 - **Confrontación**: mejorar la oferta competitiva de un competidor directo que ataca frontalmente.
 - **Expansión de mercado**: desarrollar extensiones de línea para nuevas aplicaciones o segmentos.
 - **Contracción o retirada temprana**: retirarse de mercados muy pequeños, poco rentables o de bajas perspectivas de crecimiento.

En Crecimiento

- Estrategias para **seguidores** en el mercado:
 - **Ataque frontal**: quitarle clientes a la competencia con precios más bajos o características más atractivas.
 - **Leapfrog**: promover entre los compradores de una producto que empiecen a usar un producto tecnológicamente más avanzado, con mayores beneficios.
 - **Flanquear y rodear**: atraer compradores con necesidades diferentes a los adoptadores tempranos.
 - **Guerrilla**: buscar una pequeña participación en segmentos con necesidades muy específicas.

En Madurez

- **Aumentar penetración**: buscar no usuarios que compren el producto
- **Aumentar el uso del producto**: hacer que el usuario actual aumente la frecuencia o cantidad de uso del producto
- **Expandirse a otros mercados**: vender el producto en zonas geográficas que antes no se cubrían.

En Declinación

- **Cosechar**: maximizar flujos a corto plazo
- **Mantener**: mantener participación a corto plazo
- **Superviviente rentable**: aumentar participación en mercados que están reduciéndose
- **Nicho**: fortalecer posición en un pequeño segmento con potencial
- **Desinvertir**: salir del negocio / retirar producto.

Conclusión:

- El Gerente de Producto / Marca cuenta con diversas herramientas para gestionar de manera adecuada sus productos.
- La matriz del BCG es una de las herramientas más utilizadas para la gestión de portafolios.
- Esta herramienta te permite ubicar a los productos que se quieren estudiar y aplicar estrategias genéricas que los mismos autores del modelo sugieren.

Lectura



Colaborador: Mtra. Alejandra Zamudio López

Nombre de la Asignatura: Gerencia de marca, merchandising y trade mark

Programa educativo: Licenciatura en mercadotecnia virtual