



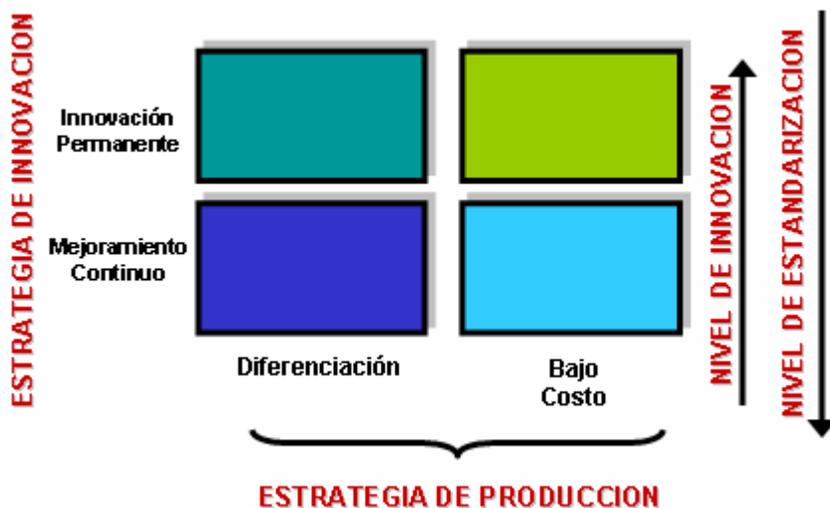
ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

El desarrollo de productos en la empresa de hoy está siendo sometido a presiones en su concepción, características y oportunidad de lanzamiento, debido a los fuertes cambios que la tecnología y la globalización de los mercados han impuesto a los factores competitivos.

Las instituciones pueden posicionar sus productos con la concepción de ser diferenciados o, alternativamente, de bajo costo, dependiendo de los segmentos de clientes a los cuales van dirigidos. Así mismo y, en ambos casos, es necesario que se implementen estrategias de desarrollo comercial y de ingeniería de los productos, para lograr su mejoramiento continuo o producir innovaciones programadas frecuentes.

Así, estamos al frente de un esquema múltiple de desarrollo de productos, en cuatro categorías diferentes, como se muestra en el gráfico a continuación.



Veamos algunos comentarios sobre cada tipo de estrategia:

A. Productos diferenciados con innovación permanente

Este es un esquema exitoso para empresas líderes, situadas en mercados muy exigentes, donde es necesario apoyarse en tecnologías de punta para ser capaces de ofrecer innovaciones frecuentes.

La innovación frecuente impone altos costos en el desarrollo de productos y el manejo planificado de la obsolescencia de los mismos para saber, dentro de su ciclo de vida, cuando el producto va siendo maduro y debe ser rediseñado y relanzado, o cuando, por el contrario, debe ser reemplazado y sustituido por otro.

El hecho de tener frecuentemente que recurrir a tecnologías de punta garantiza niveles de productividad adecuados y, además, el estar en segmentos que exigen diferenciación, le permite a la institución obtener mejores precios de venta por sus productos.

Para citar un ejemplo, este es el caso de algunos tipos de vestuarios de alta gama que están acompañados de diseños de modas cambiantes.

B. Productos diferenciados con mejoramiento continuo

Este es el caso de mercados menos exigentes. En términos de generar lealtad, no requieren de innovaciones frecuentes, se trata aquí de productos muy estables, maduros, con ciclos de vida muy largos, los cuales difícilmente pueden ser sustituidos.

Con todo, el cliente siempre apreciará encontrar características o especificaciones novedosas en su producto, las cuales le darán la sensación de modernidad y le crearán nuevos elementos de fidelidad. En este escenario, la institución podrá también obtener una recompensa en los precios de venta.

Es el caso, por ejemplo, de algunos electrodomésticos sofisticados o artículos de decoración los cuales cambian en su diseño pero no en sus características básicas de uso o aplicación.

C. Productos de bajo costo con innovación permanente

Esta es una situación muy interesante, en la cual, si bien el producto puede ser genérico y orientado a poblaciones de clientes muy numerosas, se introduce el elemento innovación frecuente para realizar labores de profundización (venta cruzada) y propender por vinculaciones de mayor permanencia en la relación.

La producción de bajo costo requiere niveles de estandarización muy elevados y grandes volúmenes de usuarios, lo cual permite que la innovación rápidamente se extienda a esas grandes masas de clientes. En este caso, la clave está en tener una masa crítica de clientes lo suficientemente amplia como para justificar y “pagar”, aún con bajos precios de venta, las altas inversiones que demanda un proceso de innovación permanente.

Este es el ejemplo típico de las computadoras personales y sus aditamentos o algunos artículos como los teléfonos celulares y otros de uso personal.

www.planning.com.co

D. Productos de bajo costo con mejoramiento continuo

Este último suele ser el caso de economías de menor capacidad de compra o segmentos de mercado de menores ingresos, donde la defensa de los precios competitivos con productos estándar suele ser la clave del éxito.

El público, en este caso, busca productos básicos que satisfagan su necesidad, y no espera ni está interesado en una oferta frecuente de productos de la institución porque no tiene capacidad económica para acceder a ellos, pero sí requiere que, por el precio que paga, el producto tenga las especificaciones básicas bien satisfechas y se produzca en él algún nivel de mejoramiento continuo.

Como ejemplo podemos citar la producción de algunos vehículos de gama económica, los cuales tienen mejoramientos con cada lanzamiento, pero su contenido básico es el mismo.

Conclusión

No es fácil decidir en cuál de los escenarios comerciales y de producto se encuentra o debería encontrarse cada institución y sólo, luego de un análisis cuidadoso sobre las características y expectativas de los clientes, así como sobre las capacidades y posibilidades de la institución, se podrá decidir por uno u otro esquema. Lo cierto es que estratégicamente para una institución es muy conveniente saber en cuál está o debería estar, porque de lo contrario es como no estar en ninguno y con ello se pierde el efecto de la ventaja competitiva que estas estrategias permiten crear.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co