

7. LA POLÍTICA DE PRODUCTO Y LA DIRECCIÓN

7.1 Definición y Concepto de Producto

El producto puede ser conceptualizado de diversas formas. Se puede hablar del mismo, como el resultado de unas acciones, normalmente catalogadas como productivas.

Podemos hablar de producto en su definición física, como algo que además normalmente puede ser intercambiable, es decir se puede comerciar con él.

Otra definición más acorde con la perspectiva de marketing, sería la utilización del término producto para referirnos a un bien que presenta un conjunto de atributos, los cuales son identificados por los consumidores, y que tienen capacidades para satisfacer las necesidades de los mismos.

Si tomamos como válida dicha definición, nos referiremos al producto como cesta de atributos, que a su vez pueden clasificarse de diversas maneras. Dado que algunas de estas características del producto o atributos tienen un carácter *tangible*, es decir, son fácilmente identificables por las personas y son medibles de forma *objetiva*, los definiremos como tales. Otras características del mismo son *relativas*, como pueden ser los servicios que lo acompañan o que se pueden ofrecer a los compradores, y que variarán de unos compradores a otros, en función de sus necesidades, de sus deseos e incluso de las condiciones de uso.

Finalmente, encontramos otros atributos, que son susceptibles de valoración diferente por los posibles compradores, y que dependen de su percepción, los cuales, se denominan atributos *simbólicos*.

Según las definiciones dadas, podríamos diferenciar entre atributos *tangibles*, relacionados con aspectos físicos de los productos, y atributos *intangibles* que se corresponderían en parte con las capacidades de servicio del producto y con los valores o características simbólicas asociadas al mismo.

Otro aspecto importante relativo al producto y su concepto es la percepción de los atributos por parte de los consumidores. Podemos pensar que los atributos *físicos* deberán ser percibidos por todos los consumidores de la misma manera, aunque esto no es exacto, dado que incluso en la percepción de los atributos físicos del producto, encontraremos fuertes influencias de la experiencia y conocimientos previos del consumidor, así como de la implicación del mismo con el producto.

Los demás tipos de atributos descritos también son percibidos de forma diferente por los consumidores.

La valoración de los atributos es un aspecto importante. Los productos suelen presentar características *comunes*, y esta situación influye sobre la valoración de los atributos. Hace tan solo unos 10 años la mayor parte de los vehículos de turismo ofrecían cambios de marchas de cuatro relaciones hacia delante, siendo una opción la existencia de una quinta marcha que era valorada de forma positiva por los consumidores, esta circunstancia o atributo se generalizó en el mercado de forma que en la actualidad es habitual y por lo tanto no es valorado como algo especialmente positivo la existencia de una quinta marcha, de hecho hay modelos que ofrecen como algo especial una sexta velocidad.

La valoración de los atributos por parte de los consumidores dependerá de diversos aspectos, algunos externos al propio consumidor:

- ✓ La *situación competitiva* del sector.
- ✓ Las *prácticas habituales* en el mismo, o propias:
- ✓ Sus *necesidades particulares*, la importancia que tiene el mismo para el consumidor.

Estas circunstancias nos permiten introducir el concepto de atributos *determinantes*, que son aquellos que influyen de forma decisiva en la valoración del producto, o en la decisión de compra del mismo.

Esta situación implica que para muchos de los productos existentes en el mercado, se debe exigir una cantidad y nivel de atributos determinados que configuran los *mínimos* o *standard* del mercado, y otros niveles o cantidades superiores de los mismos que son los que actuarán como *determinantes* y permitirán la diferenciación de dichos productos.

De la misma forma que hemos indicado la existencia de distintos niveles de percepción y valoración de los atributos y de los productos, existen otros aspectos importantes, como son las *situaciones o condiciones de uso*.

También debemos hablar del *riesgo percibido* en la compra de un producto. Este riesgo percibido también influirá en la percepción de los atributos y en la forma en que se valoren, incidiendo sobre todo en los procesos de búsqueda de información para la toma de decisión de compra.

Autores como Kotler y Levitt, hablan del producto como un conjunto de partes. Kotler, diferencia un conjunto de *valores añadidos* que constituyen el producto, entre los que se pueden encontrar el servicio postventa, la garantía, la instalación, las condiciones de entrega, la financiación... Por su parte Levitt, diferencia entre *producto genérico*, *producto esperado*, *producto aumentado*, y *producto potencial*, asignando a cada uno de las partes los siguientes contenidos:

- **Producto Genérico:** es aquel capaz de satisfacer en sí mismo las necesidades básicas buscadas por el individuo.

- **Producto Esperado:** lo que el consumidor considera como normal, al adquirir un producto.
- **Producto Aumentado:** lo que las empresas añaden al producto, con la finalidad de diferenciarse y dotar de más atractivo al producto.
- **Producto Potencial:** lo que se deberá incorporar en el futuro al producto, y que en la actualidad todavía no ofertan los competidores.

Debemos tener en cuenta otros conceptos, nos referimos a la gama de productos, los sistemas de productos, las líneas de productos y las referencias individuales.

Gama de productos es el conjunto de productos, normalmente organizado en líneas de producto o sistemas de producto, que son ofrecidos por una organización a un mercado.

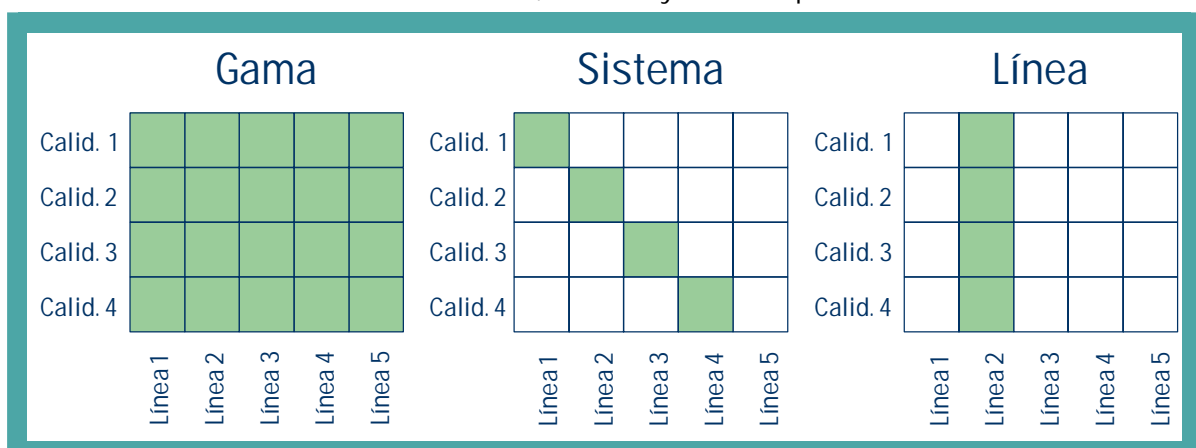
Sistema de productos, es un conjunto de referencias de productos, que si bien no presentan unas mismas características físicas, son complementarios en su función. Por ejemplo, los sistemas de mobiliario de oficinas, agrupan mesas, estantes, librerías, armarios, lámparas, etc para cubrir las necesidades de una oficina.

Línea de productos, son agrupaciones de productos, que presentan rasgos comunes en sus características, en su función principal, en los procesos de fabricación, en la tecnología, etc. Las líneas de productos, permiten una agrupación racional de las referencias con las que trabaja la empresa.

Referencia individual, son cada uno de los distintos productos que la empresa oferta en el mercado. Cambios como el color, tamaño, o incluso presentación del producto, hacen que sea una nueva referencia.

La *profundidad de la línea* de productos, es el término que se utiliza para indicar el número de referencias individuales que la componen. La amplitud de la gama, hace referencia al número de líneas de productos que la constituyen.

Cuadro 7.1. Gama, sistema y línea de producto



Así pues, podemos definir al producto como:

Conjunto de atributos tangibles o intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades.

Una vez realizada la definición de producto, e identificados algunos de los principales aspectos periféricos al mismo, podemos realizar un pequeño análisis de la situación con respecto al producto.

La velocidad creciente con que se incorporan productos al mercado, los continuos incrementos de la demanda y las características de esta demanda que se hace cada vez más exigente (por lo que requiere productos cada vez más especializados). Las distintas empresas presentes en el mercado tratan cada vez con más énfasis de satisfacerlo y en dicho afán se esfuerzan por lanzar nuevos productos al mercado. Pero ¿qué ocurre con estos nuevos productos en el mercado?, la respuesta avalada por diversos estudios es contundente, fracasan en un elevado índice, en concreto Booz, Allen y Hamilton (1968 y 1982), indican que sólo uno de cada diez productos lanzados por compañías importantes alcanzan el éxito en el mercado, porcentaje que se ha mantenido casi constante en los dos estudios realizados que distan entre sí unos trece años. En 1993, una nueva edición del estudio muestra mejores ratios de éxito a largo plazo observándose que entre el 55% y el 65% de los productos lanzados al mercado tienen éxito.

Sin embargo, sí que se ha producido un notable avance en el éxito de las ideas de nuevos productos, dado que en el primero de sus estudios indicaban que solo un 1,7% de las ideas de producto se transformaban en productos exitosos, situándose en el segundo de sus estudios en un 14,3% de las ideas que llegan a convertirse en productos de éxito. Estos porcentajes nos muestran la cantidad de recursos que son utilizados por las empresas y que no obtienen los resultados esperados.

Esta situación del mercado viene a reforzar la necesidad de una buena planificación y dirección de producto, que permita el establecimiento de políticas y estrategias adecuadas para mejorar el éxito de los nuevos productos.

Por otro, lado las empresas deben esforzarse en la correcta gestión de los productos que conforman su cartera, estando atentos a las señales del mercado que les indiquen la necesidad de realizar cambios, de modificar sus acciones o incluso de eliminar dichos productos del mercado.

Todos los aspectos presentados en los párrafos anteriores refuerzan la necesidad de la implantación de una correcta Dirección de Producto, capaz de diseñar las Políticas y Estrategias adecuadas.

7.2 Proceso de Dirección de Producto

7.2.1 La Dirección de Producto

El origen de la Dirección de Producto hay que buscarlo en la compañía americana Procter & Gamble, que lo estableció alrededor de 1930. En aquella época tenía 18 marcas en el mercado. Creo la figura del *Product Manager* o director de producto (*DP*) y la introdujo en todos los departamentos comerciales. El sistema se extendió al resto de las empresas especialmente a partir de los años cincuenta. Las empresas del sector de bienes de consumo fueron las que más provecho sacaron del sistema. La fórmula pasó a Europa y es en la década de los setenta cuando se consolida.

El desarrollo del concepto se ha debido a una serie de condiciones empresariales que enumeramos:

- 1.- Diversificación y ampliación de la oferta y de los programas de producción
- 2.- La gestión generalista no asigna de forma satisfactoria las funciones de Dirección y Coordinación.
- 3.- La empresa opera en un mercado de oferta.
- 4.- Necesidad de coordinar actividades referidas a cada segmento.
- 5.- Una marca o segmento pueden tener potencial suficiente que garantice la asignación de un director a tiempo completo.
- 6.- Las empresas disponen de contabilidad analítica.
- 7.- Los organigramas funcionales permiten esta nueva figura.

7.2.2 El concepto.

Proponemos el concepto a partir de cuatro fundamentos básicos:

- a.- Proceso de concepción, análisis, organización, planificación, implementación y control.
- b.- Dirección enfocada a productos existentes y nuevos.
- c.- Identificación de las necesidades y preferencias de los segmentos.
- d.- Logro simultáneo de los objetivos de la organización.

Desde una perspectiva organizativa debe interpretarse como una forma de dirigir y coordinar las actividades con un enfoque centrado en el producto y dirigido por el Director de Producto. El sistema condensa en un solo órgano la responsabilidad de establecer una combinación óptima de marketing de un producto atendiendo a los siguientes factores:

- | | |
|-------------------------------|-----------|
| ✓ Configuración del producto; | ✓ Marca; |
| ✓ Precio; | ✓ Envase; |
| ✓ Calidad; | ✓ Surtido |

La figura del DP en la organización no está exenta de conflictos ya que no tiene la autoridad absoluta. El DP es un promotor o impulsor de programas y de acciones, la

empresa tiene además su Director de producción y su Dirección General. Las empresas siguen buscando formulas para conciliar este conflicto.

7.2.3 La problemática del proceso de DP.

Desde una perspectiva general, el proceso de toma de decisiones tiene una serie de exigencias:

1. Establecer las decisiones relevantes. Debe precisarse claramente que se pretende hacer en relación a las características y circunstancias de un producto, marca o línea.
2. Seleccionar y especificar los criterios para la evaluación y control de las decisiones de producto. Sea por el beneficio, las ventas o la cuota de mercado, o una mezcla de ellos, debe estar explícito desde el principio.
3. Identificar los elementos que inciden en las decisiones de producto: Consumidor, competencia, entorno, o los objetivos y recursos de la empresa.
4. Reconocer y evaluar el efecto de las decisiones de producto en los restantes componentes de la combinación de marketing. El precio, la distribución y la promoción deben estar en coherencia con el resto.
5. Reconocer y evaluar la incidencia de las decisiones de producto sobre las restantes funciones de gestión. Integración y coordinación con todos los servicios de la empresa.
6. Reconocer y evaluar el efecto de las decisiones de producto en el entorno de la empresa. Reacciones de la competencia o de los consumidores.
7. Servirse de cualquier instrumento disponible para el diseño e implementación de un proceso de decisiones de producto.

7.2.4 Objetivos operativos de la DP

Entre los principales objetivos que pueden definirse para la dirección de producto, encontraríamos los siguientes:

- Optimizar la combinación de marketing de cada producto.
- Optimizar la penetración en cada segmento de mercado.
- Aumentar la cifra de ventas, la rentabilidad del producto y la cuota de mercado.
- Dotar a la empresa de mayor capacidad de reacción frente a los cambios del mercado.
- Concentrar la responsabilidad de los beneficios de cada producto y mejorar el conocimiento de costes y resultados.
- Difundir orgánicamente el enfoque marketing en la empresa.
- Canalizar los impulsos innovadores al interior de la empresa.

- Mejorar y aumentar la dinámica de cooperación, integración y coordinación más allá de los departamentos funcionales.
- Funcionar como centro de información del producto.
- Optimizar la programación de la acción global de marketing de cada producto.
- Reducir la brecha temporal entre la concepción y la comercialización de un producto.
- Reducir los riesgos de fracaso de los nuevos productos
- Actuar como centro de información de directivos superiores en razón del carácter generalista del puesto de DP.

La fijación de objetivos depende de la estructura organizativa que adopte el sistema de planificación. La enumeración ordenada de objetivos de trabajo de la DP conforma lo que se llama Plan de Producto o lo que es lo mismo, Plan de Marketing del Producto. Este plan estará incorporado al Plan global de Marketing o bien es un apartado de él.

Va a contener básicamente:

- ✓ Conjunto de metas concretas, con su horizonte temporal.
- ✓ Descripción de las medidas a adoptar y recursos comprometidos.

7.2.5 Decisiones de Producto y sus Implicaciones

Como se ha comentado en el epígrafe anterior, las decisiones de producto pueden afectar a las distintas áreas o funciones de la empresa, entre las que se encuentran la propia área de marketing, la de finanzas, contabilidad, producción, compras, I+D, personal y en su conjunto la Dirección General de la empresa. Con la finalidad de simplificar la exposición de dichas implicaciones, vamos a proceder al comentario de dichas implicaciones área por área.

7.2.5.1 Área de Marketing:

Dependiendo de la división de áreas de decisión entre los distintos niveles jerárquicos existentes en la empresa, se produce un reparto de las decisiones de marketing en dichos niveles, como ya se ha presentado, así pues en el caso de que la Dirección General se encargara de la fijación de precios, sería muy normal que las decisiones de creación de nuevos productos recayeran en manos de los responsables de I+D, que la dirección de los productos existentes fuera realizada por la vicepresidencia de operaciones, que las decisiones de ventas fueran tomadas por el vicepresidente de ventas y que el departamento de marketing se encargara de las acciones de promoción y comunicación. Una organización de este tipo impondría una estructura jerárquica de las decisiones que llevaría a las decisiones de producto a girar sobre las decisiones de precios. La dispersión en la toma de decisiones sobre producto producirá habitualmente problemas de coherencia entre las distintas decisiones adoptadas por los distintos Departamentos.

Un sistema recomendable para la elección de la estrategia más adecuada sería el encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el ratio de rentabilidad de la inversión realizada para cada una de las posibles estrategias?
2. ¿Cuál es la respuesta esperada del mercado para cada una de las posibles estrategias analizadas, y cuál será la elasticidad que puede presentar el mercado para cada uno de los distintos esfuerzos de marketing a realizar en las diferentes estrategias?
3. ¿En qué nivel se encuentra el umbral de efectividad de las acciones de marketing para cada una de las estrategias planteadas?
4. ¿Cuál es el tiempo de retraso esperado para obtener la respuesta del mercado?
5. ¿Cuál es el índice de efectividad de la respuesta de mercado? (nos referimos a la velocidad con que va decreciendo en el mercado el efecto de las acciones realizadas)
6. ¿Qué economías o deseconomías existen entre las distintas acciones de marketing planteadas?
7. ¿Qué actividades pueden ser sustituidas por otras?
8. ¿Qué tipo de actividades puede reforzar los efectos de otras actividades realizadas?
9. ¿Qué actividades se encuentran encadenadas secuencialmente?
10. ¿Qué actividades no se verán afectadas por acciones realizadas por la competencia?

7.2.5.2 Área de Finanzas:

La relación entre el área de finanzas y las decisiones de producto son relevantes, dado que en el caso de los productos realizados por la propia empresa, son imprescindibles los datos de rentabilidad obtenida, de forma que en gran medida, las decisiones sobre los productos que conforman la cartera de la empresa, deben tomarse en base a los datos históricos de rentabilidad. Esta información, como se verá más adelante, es necesaria para realizar algunos de los análisis de cartera de productos.

7.2.5.3 Área de Contabilidad:

Ésta área presenta importantes interrelaciones con las decisiones de producto, habida cuenta que los procesos de identificación y reparto de costes suelen dejarse en manos de los responsables de contabilidad, que luego los trasladarán a los productos.

7.2.5.4 Área de Producción:

La relación existente entre el área de producción y las decisiones de producto son evidentes, dado que es esta área la encargada de llevar a la práctica las decisiones de cantidad a producir o las ideas y conceptos que finalmente se plasman en productos.

De hecho resulta imprescindible la colaboración del área de producción en los procesos de diseño de nuevos productos, puesto que las ideas por muy buenas que sean y por muy bien que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, deben transformarse en productos, que puedan ser realizados y comercializados con unos costes y cadencias adecuados.

7.2.5.5 Área de Compras o de Abastecimientos:

También guarda una estrecha relación con las decisiones de producto. La principal situación en que se producen impactos importantes de las decisiones de producto sobre el área de compras suelen ocurrir cuando se buscan substitutivos para las materias primas de los productos comercializados.

7.2.5.6 Área de Investigación y Desarrollo:

Normalmente esta área dirige sus esfuerzos hacia la mejora de los procesos productivos, al desarrollo de nuevos productos o a los materiales a incorporar en los mismos. La interrelación de las decisiones de producto con el área de I+D son evidentes, sobre todo cuando se opta por el desarrollo interno de nuevos productos, así como las relaciones de I+D con el área de marketing.

7.2.5.7 Área de Personal:

Las decisiones sobre producto, deben ser puestas en la práctica por un equipo humano, que debe contar con una formación y motivación adecuada, deben estar capacitados para que se produzca el efecto deseado

7.2.5.8 La Alta Dirección:

La alta dirección, como se vio en el epígrafe anterior desarrolla determinadas funciones, y suele ser la encargada de la definición de la cartera corporativa de negocio. Este nivel de la empresa es el responsable en gran medida de la motivación coordinación y dirección de los niveles inferiores para el logro de los objetivos generales de la empresa, por ello, deben esforzarse en integrar las decisiones de producto en un campo más amplio, coordinándolas con las demás áreas de decisión en las que tienen plena competencia, y haciendo que los subordinados a la dirección general de otras áreas, actúen de manera integrada, con la finalidad de conseguir una coherencia en toda la toma de decisiones y unos efectos sinérgicos en el seno de la organización.

7.3 Instrumentos para la Política de Productos

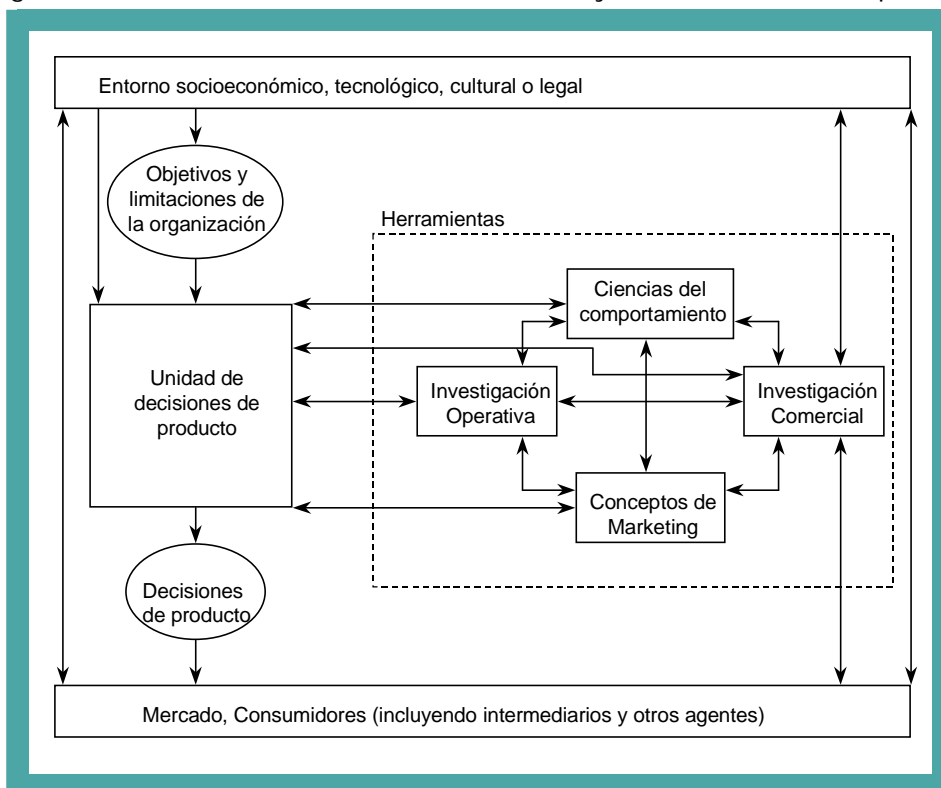
El desarrollo de la política de productos por parte de la empresa, puede verse ayudado por el uso de diversos instrumentos o herramientas, que facilitarán una mejor y más correcta toma de decisiones. Las herramientas que se pueden y deben utilizar en

la toma de decisiones provienen de distintos departamentos de la empresa, e incluso de distintas áreas de conocimiento, entre las que podemos encontrar:

- *marketing,*
- *investigación comercial,*
- *comportamiento del consumidor*
- *investigación operativa.*

A continuación vamos a detallar algunos de los principales instrumentos de cada una de estas áreas y la forma en que pueden ser utilizados en el desarrollo de la política de producto. De forma general en la figura 7.2, se pueden observar las interrelaciones existentes entre las distintas áreas enunciadas

Figura 7.2. Interrelaciones entre las áreas de ayuda a la decisión de producto



7.3.1 Herramientas de Marketing

Las principales herramientas de marketing que se pueden utilizar en el desarrollo de una política de producto son la *segmentación de mercados*, la *planificación de marketing*, *diferenciación del producto*, el *sistema de marketing* y el *marketing mix*.

La *segmentación de mercados* es uno de los conceptos fundamentales a aplicar en la política de producto. La creciente oferta del mercado que intenta captar una demanda limitada, la mayor experiencia de los consumidores, y la madurez de los mercados, hace que la demanda limitada se subdivida en grupos específicos, con características especiales de demanda. Si la empresa desea acceder a estos grupos,

deberá llevar a la práctica acciones de segmentación de mercados, que a su vez suelen plasmarse mayoritariamente en productos diferentes para cada mercado, con capacidad de satisfacer las necesidades específicas de los componentes de dichos segmentos.

Los trabajos originados en la microeconomía sobre los modelos de fijación de precio, nos muestran como las acciones de discriminación de precios en función de las elasticidades demanda precio de grupos de consumidores, permiten a la empresa obtener mayores beneficios. Esta práctica no es otra que una segmentación de mercado atendiendo a diferentes funciones de demanda.

La planificación de marketing también es una herramienta para la política de producto, puesto que tanto el enfoque como la visión integradora de distintas áreas que debe predominar en los procesos de planificación de marketing, nos permitirá la elaboración de una política de producto acorde con las necesidades de la empresa y con las demás acciones realizadas desde otras áreas de marketing.

Esta visión, nos permite la ampliación del horizonte temporal en nuestras decisiones y permitirá conseguir que se desarrollen dentro de un marco más amplio que el definido para una categoría de producto, una línea de producto, o incluso una cartera de producto, llegando a incluso al ámbito de la unidad estratégica de negocio de la empresa. El análisis en el marco de la cartera corporativa de productos, permite identificar las interacciones existentes entre los productos y las unidades de negocio de una forma más amplia.

La diferenciación del producto, no solamente resulta interesante diferenciar los productos propios de los de la competencia, sino que dentro del conjunto de productos de una organización, es necesario en muchas ocasiones diferenciar los productos dirigidos a los distintos segmentos.

Esta diferenciación, en muchos casos se basa en la percepción de los consumidores y es en cierta medida la clave para un efectivo posicionamiento de los productos, por lo tanto queda patente la importancia de su uso en la política de producto. En la medida en que esta diferenciación, sea difícil de imitar por los competidores, constituirá una ventaja competitiva.

El sistema de marketing entendido como el conjunto de agentes que intervienen en el proceso de comercialización de los productos, también constituye una herramienta fundamental para la política de producto. Dentro de este sistema, deberíamos incluir desde los proveedores hasta otras empresas como las financieras, los mayoristas, los minoristas, etc, quienes deben ser tenidos en cuenta en el proceso de establecimiento de la política de producto. La política de producto también debe tener en cuenta sus necesidades y deseos y no se debe centrar de forma miope en los consumidores finales únicamente.

La mezcla de marketing (marketing mix) también es relevante para la política de producto, como ya se ha mostrado anteriormente, aún a riesgo de parecer repetitivos, debemos enfatizar el hecho de que la mezcla de marketing debe resultar coherente con la política de producto, no se puede intentar posicionar un producto de alta calidad con los precios más bajos del mercado, ni intentar realizar con el mismo una distribución masiva, este tipo de decisiones conllevarían una contradicción en el posicionamiento que finalmente daría como resultado cambios en la percepción y posicionamiento de dicho producto en las mentes de los consumidores, no consiguiéndose los resultados deseados.

7.3.2 Investigación Comercial

La investigación comercial constituye una de las principales herramientas para la toma de decisiones en materia de política de producto; podemos definir a la investigación comercial como un *proceso sistemático de definición de problemas, construcción de modelos, almacenamiento de datos, y de análisis e interpretación de información, con la finalidad de ayudar a la toma de decisión y control de las actividades de marketing principalmente.*

La utilización de la investigación comercial por las organizaciones para la toma de decisiones sobre sus productos, se orienta a una reducción de la incertidumbre y riesgo asociados a las posibles decisiones, motivo por el cual suele incorporarse en las fases previas de la misma un análisis coste beneficio, para determinar la utilidad de invertir recursos en la investigación comercial y así estimar cuales pueden ser los beneficios esperados que ésta va a aportar a la organización.

✓ Métodos de análisis de la información a emplear.

Algunas de las principales informaciones recogidas para el análisis de decisiones sobre producto, se pueden resumir en datos sociodemográficos, de personalidad, de estilos de vida, actitudes hacia el producto, criterios para la selección de productos (beneficios buscados, atributos determinantes..., uso dado a los productos, marcas conocidas y seleccionadas, y otras variables de marketing).

El diseño de la investigación es una parte primordial de la misma, dado que puede marcar la diferencia entre un estudio realmente bueno y útil, y otro que solo cumpla con el trámite, y que no proporcione ventajas competitivas especiales. Además, se debe tener en cuenta que no existen reglas claramente definidas para desarrollar el diseño de una investigación, lo que deja un amplio margen a la experiencia y creatividad del investigador para realizar el diseño de la investigación comercial.

Existen una gran cantidad de diseños experimentales, que permiten planificar determinados tipos de pruebas, con la finalidad de observar los efectos de determinados factores o tratamientos, sobre el comportamiento o la valoración realizada por los sujetos experimentales.

En el momento en que se empieza a necesitar información sobre los efectos o relaciones de más de dos variables, suele ser habitual el recurso al enfoque multivariable, que implica la necesidad de utilización de diversas técnicas estadísticas de análisis de datos, como son el análisis factorial para la simplificación de los atributos del producto; el análisis de correspondencias y el análisis multidimensional para identificar el posicionamiento de los productos, el análisis discriminante para identificar determinantes de compra o de elección, o técnicas como el análisis cluster o los análisis de segmentación para identificar los grupos de consumidores con características homogéneas.

Los modelos de elección, son otra de las aportaciones de la investigación comercial a la política de producto. Estos modelos pueden predecir los procesos de elección de marca, de adopción de nuevos productos, de cambio entre marcas, así como predecir los resultados posibles de distintas líneas de acción de la empresa.

El análisis conjunto es uno de estos modelos/técnica que toma un especial valor en la investigación sobre producto, y que como veremos más adelante puede ser aplicado tanto al análisis de ideas de productos, como al análisis de modelos de productos, y para la simulación de la cuota de mercado que podría alcanzar un producto que en sí mismo todavía no existe.

Si bien hasta el momento hemos resaltado las ventajas y utilidades de la investigación comercial para la política de producto de la empresa, debemos ser conscientes, que solo se producirán los efectos indicados cuando la investigación comercial realizada tenga una calidad y seriedad.

Los patrones utilizados para valorar la calidad de la investigación suelen ser el sentido común y el prestigio y experiencia de los investigadores.

Los aspectos mencionados están relacionados con la utilización de métodos de medida y con la selección de variables; este tipo de cuestiones, en la mayoría de las áreas de conocimiento implicadas en las decisiones de producto, son objeto de investigaciones científicas, que abordan aspectos considerados como insignificantes por parte de los consumidores, pero que finalmente, tienen una gran influencia en sus comportamientos, elecciones o respuestas, estos aspectos no deben ni pueden ser dejados de lado por los investigadores, que por tanto deben estar al día en los últimos trabajos científicos al respecto.

Se debe ser cuidadoso en el proceso de selección y diseño de los métodos o instrumentos de recogida de la información, dado que de lo contrario, podemos obtener información sesgada o incluso confusa, que nos engañaría en el momento de redactar las recomendaciones, orientándonos incluso en ocasiones en direcciones equivocadas y/o a decisiones inadecuadas.

Los procesos de validación de resultados son muy variados, pero proporcionan la relativa seguridad, de que los resultados que se han obtenido no se deben a un suceso

aleatorio o a un cúmulo de coincidencias, que tendrían efectos tan desafortunados como equivocarse en los instrumentos de investigación. Entre los métodos de validación, encontramos la medida con técnicas alternativas, u otras tan sencillas como repetir el proceso de análisis con submuestras aleatorias del conjunto de la base de información, comparando después los resultados y testando si las diferencias observadas son debidas en este caso al azar o no, situación que nos permitirá averiguar la validez de la información obtenida y de los resultados alcanzados.

Estos aspectos son tan importantes para los estudios realizados desde dentro de la empresa, como para aquellos que son comprados a proveedores externos (datos de panel o de anuarios), donde se debe analizar detenidamente las condiciones en que los datos han sido obtenidos, que distorsiones presentan sobre las prácticas habituales de la empresa, y como pueden afectar dichas condiciones a la aplicabilidad de los resultados para la toma de decisión sobre política de producto.

7.3.3 Comportamiento del consumidor y Ciencias del comportamiento

Los cambios producidos en las distintas orientaciones del marketing, han ido dirigiéndose hacia un mejor conocimiento del consumidor, con la finalidad de satisfacer en mejores condiciones sus necesidades, ello ha permitido la incorporación de nuevas teorías, procedentes de áreas de conocimiento centradas en el análisis del comportamiento humano, esto ha traído distintas aportaciones con una clara utilidad, entre las que podemos encontrar:

1. Generar hipótesis sobre las necesidades de los consumidores y sus reacciones frente a productos y servicios.
2. Incorporación de nuevas metodologías de investigación, testadas y desarrolladas en otras áreas como la econometría, la psicometría, la sociometría, etc., que nos permitirán el uso de constructos con validez para las decisiones en política de producto.

Entre los principales conceptos tratados desde la perspectiva de las ciencias del comportamiento, encontramos los siguientes:

- *Diseño de producto y envase*: tanto los aspectos relativos al diseño exterior del producto, como del envase, su forma y tamaño, han sido objeto de numerosos estudios, entre ellos se pueden identificar aquellos que intentan encontrar el significado social o cultural de los colores.
- *Nombre de la marca*: se analiza desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento, intentando conseguir un efecto positivo de asociación de la marca con las características o atributos deseados por los consumidores en dicho producto.
- *Posicionamiento del producto*: la necesidad de diferenciación de los productos y los estudios sobre la percepción y evaluación de los mismos por los consumidores dieron lugar al concepto de posicionamiento.

- Otras aportaciones conceptuales: entre las que podemos destacar los estudios centrados en los *procesos de toma de decisión de los consumidores* e incluso de las organizaciones, que pueden y deben ser tenidos en cuenta en el establecimiento de la política de producto; los estudios centrados en la *resolución de problemas*, que pueden guiar la selección de los canales de distribución más adecuados a nuestro producto, e incluso las características del producto o las condiciones en que debe ser usado; los estudios centrados sobre la *creatividad*, que han sido de especial aplicación en los procesos de desarrollo de nuevos productos y conceptos
- *Adopción y difusión de productos*: casi sin duda, se puede afirmar que los estudios realizados desde el área de comportamiento del consumidor, que más impacto y aceptación han tenido en la política de producto, han sido los de adopción y difusión de innovaciones. En primer lugar se han desarrollado estudios sobre los procesos de adopción, tanto de nuevas tecnologías como productos, estos estudios en la mayoría de los casos se han plasmado en modelos que se han ido ajustando a sectores específicos o a tipos de productos. En estrecha relación con la adopción se ha abordado el estudio de la difusión de las innovaciones, que hace referencia no solo al porqué se produce la adopción de una innovación existente en el mercado, sino también a la velocidad en que esta innovación se extiende hasta abarcar todo el mercado, en la figura 7.3 se puede observar las curvas de difusión típicas tanto acumulada como no acumulada.

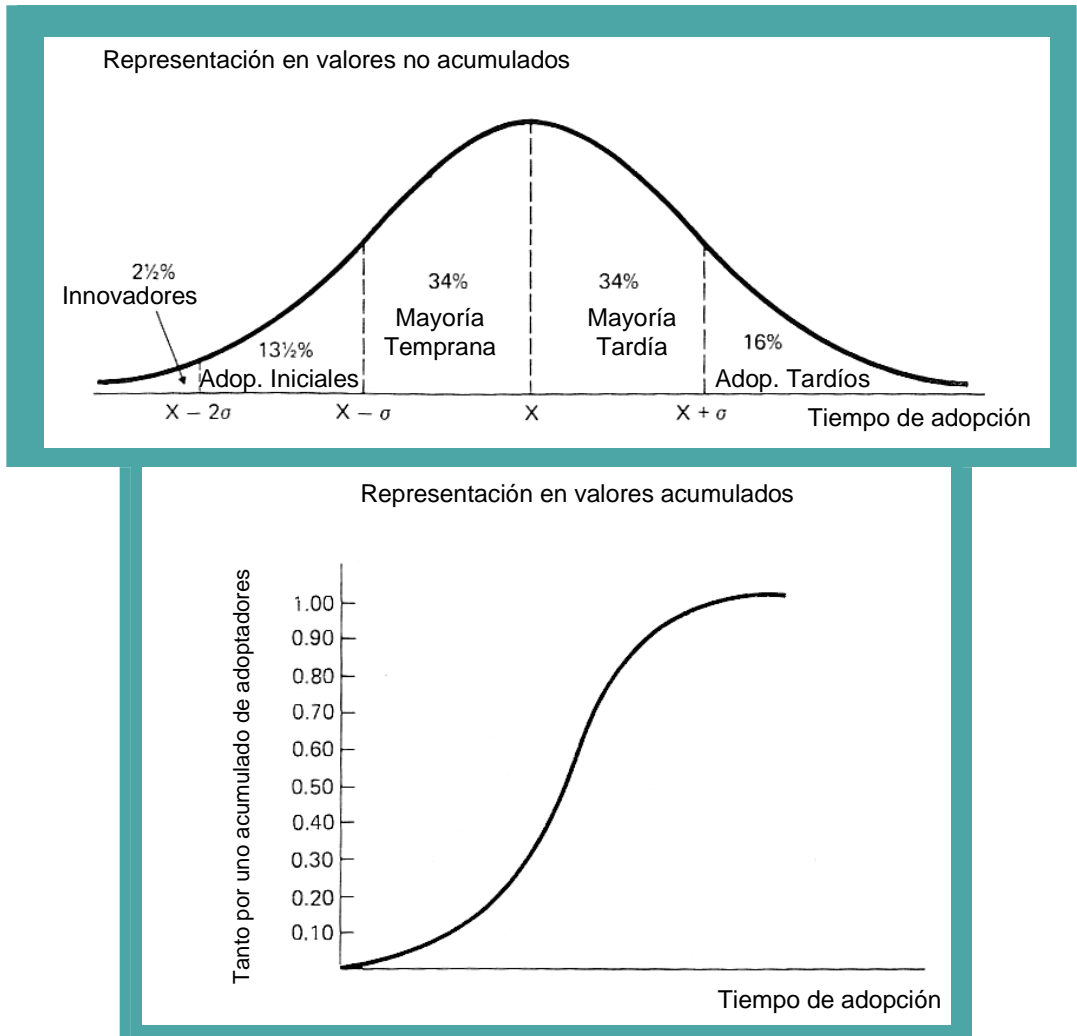
El tercer tipo de estudios relacionado con la adopción y difusión de innovaciones, son los estudios relacionados con las características de los innovadores, en los cuales si bien no se ha llegado a un acuerdo totalmente generalizable, si que existen características comúnmente aceptadas en la mayoría de los estudios, como son el hecho de que mayor educación, ingresos económicos, juventud o nivel de ocupación favorecen una mayor adopción de innovaciones del mercado, lo cual en muchos casos puede justificar la aplicación de estrategias de tamizado gradual de precios.

Por otro lado y no por ello con menor importancia se deben resaltar los estudios sobre actitudes, centrados principalmente en cinco colectivos, *los consumidores, los encargados de tomar las decisiones, los altos directivos y demás personal de la organización relacionado con la toma de decisiones sobre producto, los intermediarios o las organizaciones que realizan sus funciones, y finalmente los miembros de organizaciones externas*, desde proveedores, grupos de presión, hasta gobiernos y otros organismos públicos.

Las actitudes constituyen un elemento importante para los responsables de la política de producto. Como se ha mencionado existen diversos grupos cuyas actitudes pueden ser relevantes, pero estos grupos presentarán actitudes diferentes en función del tipo de decisión de política de producto al que nos refiramos, por lo que se debe

intentar realizar un análisis de las actitudes más importantes a medir para cada una de las posibles divisiones de producto.

Figura 7.2. Modelos de adopción de producto



Los *modelos de comportamiento del consumidor* también pueden proporcionar información sobre los criterios de elección de productos, los patrones de compras, y otros aspectos relevantes, si bien en la mayoría de los casos dichos modelos deben ser adaptados y validados para el proceso de decisión de producto en el que se pretenden utilizar.

7.3.4 Investigación Operativa o Dirección Científica

La investigación operativa también conocida en ocasiones como dirección científica, es una aproximación multidisciplinar a la solución de problemas, que busca las mejores soluciones para unas condiciones planteadas, utilizando distintas técnicas propias o de otras áreas de conocimiento.

Sus orígenes se encuentran en la Segunda Guerra Mundial, cuando se plantean problemas nuevos, que podrían ser solventados o mejorados por medio de la

colaboración de científicos de distintos campos. Su aplicación inicial en el campo militar, ha trascendido al campo de la empresa y a casi todas las demás áreas de conocimiento, constituyéndose casi en una filosofía con la que abordar problemas.

Este marco conceptual, nos permite también aplicarla a las decisiones sobre política de producto, así como utilizar distintos tipos de técnicas para resolver problemas que suelen ser bastante complicados, como por ejemplo, asignación de los recursos escasos y de los esfuerzos de marketing, entre los distintos productos comercializados por una empresa.

Para empezar, deberíamos definir la forma de abordar los problemas propia de la investigación operativa, continuar después con algunas de las técnicas que tienen una mayor aplicabilidad al área de política de producto, y luego observar algunas de las aplicaciones específicas de la misma. La definición de los problemas de investigación operativa suele seguir el siguiente esquema:

1. Definición real del problema.
2. Identificación de los factores que afectan al resultado y recogida de la información pertinente sobre los mismos.
3. Análisis de la información.
4. Establecimiento de criterios realistas para medir los resultados
5. Desarrollo de un modelo (no necesariamente debe ser un modelo matemático, aunque suelen resultar muy interesantes).
6. Probar el modelo en una muestra de problemas para comprobar si representa el sistema correctamente.
7. Desarrollar herramientas adecuadas sobre el modelo para conseguir los resultados deseados.
8. Integrar las herramientas desarrolladas en los procesos de la organización que planteaba el problema.
9. Re-evaluar y ajustar el modelo una vez se ha comenzado a aplicar, para evitar los fallos existentes en su primer diseño y para hacer frente a las excepciones.

La ventaja proporcionada por la investigación operativa no es tanto la obtención de soluciones óptimas (objetivo en muchos de los casos, aunque no siempre) como la posibilidad de desarrollo de un sistema adaptativo para la toma de decisiones, que continúe permanentemente en un proceso de retroalimentación, para la mejora continua del modelo y para la toma de mejores decisiones.

Entre las principales herramientas que nos proporciona la investigación operativa, encontramos la solución de problemas de asignación de recursos escasos, tenemos métodos como la programación lineal, que se puede emplear si se dispone información sobre las restricciones existentes, y se puede formular una función objetivo, proporcionando en la mayoría de los casos una solución óptima. En otras

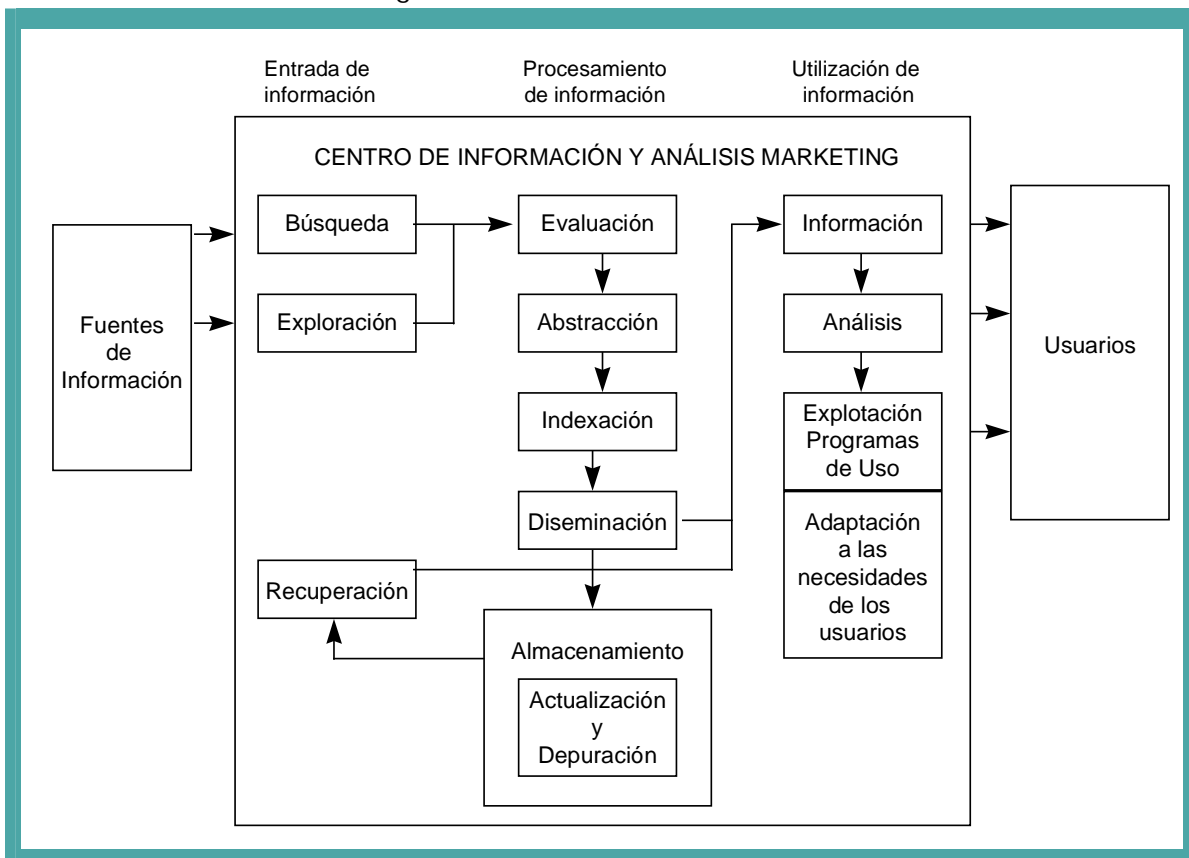
ocasiones, bien cuando la solución no es óptima, bien cuando existen un elevado número de interacciones se puede acudir a otro tipo de métodos como los modelos heurísticos.

Los problemas competitivos, también presentan vías de solución en el marco de la investigación operativa, a través de la teoría de juegos, que puede plantear problemas semejantes a los que se encuentra la empresa en el mercado real; los modelos de simulación, que permiten evaluar de forma previa los posibles resultados de decisiones entre las que puede optar la empresa; los modelos de Markov, que nos permiten observar los procesos competitivos entre dos empresas y la sustitución de sus productos en las elecciones de compra repetida de los consumidores.

La teoría de la decisión es otra de las técnicas que nos aporta la investigación operativa, de forma que se pueden aplicar distintos procedimientos para reducir la incertidumbre en los procesos de toma de decisión, entre estas técnicas podemos destacar los árboles de decisión, o conceptos como la esperanza matemática de ganancia, etc...

Además de estos problemas encontramos otras técnicas como las de planificación de actividades en el mínimo tiempo posible (PERT, CPM), las de problemas de inventarios (Gestión de Stocks), o la teoría de colas que permiten mejorar las decisiones de política de producto.

Figura 7.4. Sistema de Información



A modo de epílogo

Como ya se ha visto, son múltiples las herramientas que podemos utilizar para la toma de decisión en política de producto, también hemos comentado que estas áreas afines que nos proporcionan herramientas se encuentran relacionadas a su vez con otras áreas de conocimiento, pero ante todo debemos resaltar que las herramientas que nos facilitan las cuatro áreas tratadas en los epígrafes anteriores, generan información, que debe ser tratada y analizada con sumo cuidado y en el momento en que se necesita.

Para ello, la organización debe contar con un sistema de información que permita almacenar la información, analizarla y recuperarla de forma específica en el momento necesario en que se deba tomar una decisión que la requiera, esto supone la existencia de un diseño adecuado de sistema de información, en la figura 7.4, podemos encontrar un sistema adecuado, en el cual se marcan las funciones principales a realizar con dicha información y donde deben ser realizadas.

